iКона

Стив Джобс

ВЫСШИЙ КЛАСС

Правдивое, реалистичное описание феномена Apple

LITRU.RU

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Эта книга о самом поразительном человеке в современной истории бизнеса — Стиве Джобсе — великом предпринимателе эпохи высоких технологий, известном своим индивидуализмом, инакомыслием и бунтарским характером. Авторы подробно описали головокружительный взлет молодого человека, очень рано добившегося успеха, и последовавшее за этим стремительное падение, во время которого Стив был изгнан не только из Apple, но и из компьютерной индустрии вообще.

Эта книга приобрела скандальную известность еще на этапе ее подготовки к печати. Получив экземпляр рукописи для ознакомления, компания запретила продавать во всех магазинах Apple книги издательства Wiley&Son. Такая реакция не повлияла на желание издательства опубликовать это произведение.

Книга будет интересна тем, кто хочет узнать, как происходило формирование, становление и развитие современной эры цифровых технологий под влиянием самой значимой фигуры современности — человека, кардинально изменившего три отрасли — индустрию кино, музыки и компьютеров, — Стивена Джобса.

- Расчетливый бунтарь
- Пролог
- Часть I
  - Глава 1
  - Глава 2
  - Глава 3
  - Глава 4
- Часть II
  - Глава 5
  - Глава 6
  - Глава 7
  - Глава 8
- Часть III
  - Глава 9
  - Глава 10
  - Глава 11
  - Глава 12
  - Глава 13
- Эпилог
- От авторов
- Примечания

- Фото
- Об авторах
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18
  - 19
  - 20
  - 21
  - 22
  - 23
  - 24
  - 25
  - 26
  - 27
  - 28
  - 29
  - 30
  - 31
  - 32
  - 33
  - 34
  - 35
  - 36
  - 37
  - 38
  - 39
  - 40

Расчетливый бунтарь

Герой книги, которую вы держите в руках, едва ли не самая легендарная фигура в мировом бизнесе высоких технологий. На земле есть много людей, которые заработали на собственных идеях больше, чем Стив Джобс. На планете совсем мало тех, кто собственной энергией добился массового распространения революционных инноваций в самых разных областях. Есть те, кто, оседлав одну волну, десятилетиями удерживается на ее вершине. В мире хай-тек, где все кардинально меняется каждые пять лет, это выглядит удивительно. Возвращение на вершину после сокрушительного падения кажется в этом мире почти невероятным. Стиву же это удавалось неоднократно.

В сражении за успех человеку всегда трудно сохранить позитивный образ в глазах окружающих. Ярким примером подобного провала на рынке информационных технологий служит глава Microsoft. Несмотря на огромный вклад в информационную эволюцию современного общества, Билл Гейтс многие годы остается персоной, агрессивно осуждаемой миллионами пользователей. Основатель Apple, напротив, по уровню популярности сравним с проповедником, каждое слово которого воспринимается как откровение десятками миллионов потребителей электроники. Возможно, во многом именно благодаря авторитету Джобса меломаны получили его последний хит — медиаплеер iPod, — на несколько лет раньше, чем предполагалось.

Мы не утверждаем, что появление армии фанатов Apple стало результатом благочестия ее основателя, который руководствуется в бизнесе теми же правилами, что и Гейтс. К слову, отношение сотрудников компании к Стиву, как начальнику, в большинстве случаев было негативным, и в середине 1990-х он даже возглавил рейтинг самых несносных боссов в отрасли. Авторитет героя этой книги — следствие волшебной силы маркетинга и личного обаяния Джобса, демонстрируемого им в публичных выступлениях. И конечно, важной составляющей успеха героя книги стал его образ бунтаря, который идет против течения. С юных лет Стив отличался независимым мышлением. Позже свой революционный настрой Джобс решил капитализировать, превратив в слоган «Think different!» («Думай иначе!»). Билл Гейтс — аккуратный парень-миллиардер. Стив Джобс — небритый полусумасшедший с опытом употребления ЛСД, увлеченный Индией. Они как The Beatles и The Rolling Stones рынка высоких технологий. Поклонники всегда были и есть у тех и у других.

Сегодня слово «инновации», с которым во всем мире прочно связано имя основателя Apple, становится все более популярным в России. Нежданное финансовое благополучие, свалившееся на страну в связи с очередным скачком цен на сырье, позволяет властям тратить все больше средств на создание фундамента современной, технологичной экономики. Первым шагом, который еще предстоит пройти нашей стране в этом направлении, станет создание плодородной среды для взращивания талантов от инноваций. Для того, чтобы Россия подарила миру своих джобсов, нам нужна полноценная экосистема — стимулирующая государственная политика, заинтересованный капитал и немного времени. А недостатка в идеях у нас никогда не было.

Максим Казак, главный редактор CNews

Пролог

Харизма — исключительный дар, дающийся только избранным, — сложное сочетание привлекательных человеческих качеств. Природа щедро одарила Стива Джобса талантами, в том числе и способностью вдохновлять людей так, как могут делать это только миссионеры и национальные лидеры. Тот, кому посчастливилось побывать на каком-нибудь публичном выступлении Стива (порой длящемся не один час), мог лично убедиться, как увлеченно этот первоклассный шоумен импровизировал на тему технологий — да, может, еще о жизни, какой ее он видит сам.

Когда-то, в ту пору, когда Джобс был несформировавшимся молодым человеком, скептики говорили, что умение давать прекрасные представления — единственное, что у него есть. Высокомерие, демонстрируемое молодым королем высоких технологий в начальный период своего пребывания у власти в компании Apple, создавало видимость его холодности и поверхностности — даже несмотря на то, что именно он показал миру, чего можно достичь с помощью персонального компьютера. У него появились последователи, но они только преклонялись перед своим божеством.

Пятнадцать лет изгнания из своей собственной компании коренным образом изменили ситуацию: годы сделали Стива более человечным.

Наиболее ясно это проявилось в январе 2000 г. на выставке MacWorld Expo, проходившей в Сан-Франциско, в Moscone Convention Center. Морозным утром в день открытия выставки Стив Джобс пережил такой эмоциональный перелом, который, как думали многие, мог с ним никогда и не произойти. И как часто случалось с этим потрясающим человеком, произошло это в присутствии тысяч свидетелей.

Присутствовавшие в зале люди, внимательно слушавшие речь Стива Джобса, вдруг поняли, что он пытается сообщить миру, как сильно он изменился. Стив, почти оглушенный аплодисментами и возгласами одобрения, сделал это признание в самом конце своего выступления — это был момент, который не предусматривался сценарием и не готовился заранее.

Презентация новых продуктов на ежегодной отраслевой выставке в Сан-Франциско, на которую съезжаются многие приверженцы компьютера Macintosh, — важное событие в жизни любого руководителя Apple. Стив начал проводить презентации еще в первые годы существования Apple; после его изгнания из

компании это делали его преемники. Однако никто из них не мог провести презентацию лучше, чем Стив, а ко времени возвращения в Apple он поднял свое мастерство проведения презентаций до уровня искусства.

В тот день слегка полысевший Стив, в очках, уже подходил к завершению презентации. На нем, как всегда, была черная водолазка и поношенные джинсы, что свидетельствовало об обычном пренебрежении Стива к офисному стилю, свойственному ему и в молодые годы. С застенчивой улыбкой, как будто пытаясь приуменьшить свои заслуги, Стив показал последний слайд на гигантском экране в 50 квадратных футов за его спиной — экран напоминал аналогичный из рекламного ролика «1984», с которого произносил свою речь Большой Брат. На нем появилось название должности в Apple, которую занимал Стив в тот момент: временно исполняющий обязанности генерального директора.

Расхаживая по сцене в теплом свете прожекторов, Стив признал, что после его возвращения в компанию все сотрудники Apple очень много трудятся, и рассказал о своей работе по совместительству на высших должностях в двух компаниях — Apple и Pixar. «Я надеюсь, что за эти два с половиной года, — сказал он, — мы смогли доказать и акционерам Pixar, и акционерам Apple, что мы, несмотря на трудности, способны справиться с задачей управления двумя компаниями одновременно. Поэтому я не намерен вносить коррективы в круг своих должностных обязанностей ни в Pixar, ни в Apple. Однако я рад сообщить вам сегодня, что собираюсь убрать из названия своей должности "временно исполняющий обязанности"».

В зрительном зале раздались одобрительные возгласы «Стив! Стив! Стив!» Сначала зрители, сидевшие в центре зала, начали скандировать имя Стива. Затем к ним присоединились и с других мест, аплодисменты стали более энергичными, присутствующие начали топать ногами и, в конце концов, весь зал стоя приветствовал Стива бурными овациями.

«Стив! Стив! Стив!» — одобрительные возгласы становились все громче и громче и заглушили все остальные звуки. Сам же король цифровых технологий, стоявший на сцене, сначала не осознал, что происходит. Затем, приложив руку к уху, чтобы расслышать, что кричат в зале, вдруг понял: тысячи приверженцев Apple, владельцев ее продукции, разработчиков и прочих сторонников говорили ему то, что он так хотел услышать. Весь зал изливал свою любовь.

В первый раз за все то время, когда он стал публичным человеком, стоя там, на сцене, в конце прекрасно организованного шоу, длившегося два с половиной часа, Стив

выглядел глубоко растроганным. Застенчиво улыбаясь, он наслаждался атмосферой любви, полностью окружившей его.

Возможно, Стив больше не был дерзким и самонадеянным. Рождение троих детей, полная неудача одной его компании, близость к провалу другой, — может быть, именно эти обстоятельства чему-то научили Стива. Там, на сцене Moscone Center, он искренне переживал. С трудом сдерживая подступившие слезы, Стив пробормотал какие-то слова о том, что мы все можем измениться. Да, даже Стив Джобс совершил переход в тот мир, где чувства и эмоции идут рука об руку с бизнесом и технологиями.

«Вы, ребята, ставите меня сегодня в смешное положение, — начал Стив. — Каждый день я прихожу в офис и работаю с самыми талантливыми людьми на планете — сотрудниками Apple и Pixar. Это лучшая работа в мире. Но и командный вид спорта».

Глаза Стива затуманились. Командный вид спорта. Пятнадцать лет назад это было бы ложью, но теперь все по-другому. Время расставило все по местам и ослабило его непреклонность и высокомерие и заставило понять, как благосклонна к нему судьба. Теперь Стив мог стать перед тысячной аудиторией и искренне, без фальши, поблагодарить людей, вложивших так много труда в то, что давало ему возможность быть на высоте. Со всей учтивостью и тонким чувством такта, на которые только он был способен, Стив тихо сказал присутствующим такие слова: «Я принимаю вашу благодарность от имени всех сотрудников Apple».

Такая вот история. Это новый Стив Джобс. Униженный неудачами, изменившийся в лучшую сторону после рождения детей, смягчившийся с годами, но все такой же упрямый и, возможно, даже более уверенный в своей правоте, чем когда-либо раньше, — теперь Стив осознавал, что именно его многочисленная команда сделала всю работу в компании: «Apple — это командный вид спорта».

Стив был именно тем человеком, который в большей степени, чем кто-либо другой, видел в высоких технологиях многообещающие перспективы для всех и каждого. Для этого ему пришлось пройти тернистый путь в мире постоянно усложняющихся технологий, возникающих благодаря пересечению различных направлений деятельности и вносящих в окружающий мир новизну, придающих блеск всему, с чем соприкасается человек, — особенно если все отмечено печатью заразительного энтузиазма Стива, его страстного увлечения компьютером Macintosh и того неподдельного волнения, которое

он испытывал, выполняя свою миссию спасения — и себя самого, и компании Apple, и всей индустрии персональных компьютеров в целом. Обаяние Стива, удовольствие от той минуты триумфа, его непринужденные манеры — все проявляло его многогранную личность. Все старые лозунги — «Insanely Great» («Безумно восхитительный»), «Let's Make a Dent in the Universe» («Оставим след в этом мире»), «The Journey Is the Reward» («Путешествие — это награда»), «Let's Be Pirates!» («Вперед, пираты!») — потеряли смысл, и наступило время новых: «This Is Going to Be Huge!» («Это будет нечто непревзойденное!»), «Beyond the Box» («Прорыв за рамки возможного») и, наконец, «Reinventing Apple» («Возрождение Apple») и «Think Different» («Думай иначе»). В результате изменений, внесенных Стивом, появилась также целая вереница знаменитых персонажей анимационных фильмов, начиная с База Светика и заканчивая рыбкой-клоуном Немо и героями Суперсемейки.

В тот день Стив был не единственным человеком, чьи чувства были глубоко затронуты. Где-то в отдаленном углу зала в одиночестве сидел другой Стив, никем не узнанный, — Стив Возняк, тот самый, которого все знали как Воза, бывший партнер Стива Джобса, создатель компьютера Apple II. Когда Воз увидел, как его бывший партнер кротко, почти смиренно принимает аплодисменты и возгласы одобрения зрительного зала, по его щекам потекли слезы. Уже на выходе из зала он сказал одному из репортеров: «Все как в прежние времена, когда Стив говорил то, что сотрясало мой мир». Если Воз смог простить Стива, это могли сделать и остальные. Прошло много времени с тех пор, как Стив заставил его заплакать в первый раз.

Однако многое и изменилось. Когда Стив Джобс наслаждался моментом торжества, ожили громадные громкоговорители. Он соскользнул со сцены, а приверженцы компьютера Macintosh потянулись за ним, захваченные все тем же «полем, искажающим реальность». В это же время в зале звучали слова песни «Imagine» («Представь себе») одного из кумиров Стива, Джона Леннона, погибшего почти в то же время, когда компания Apple начала процедуру IPO, — в декабре 1980 г.:

> Ты можешь сказать, что я мечтатель,
> Но я не один такой.

Однако дальнейшее развитие истории жизни Стива никто не может предсказать.

Часть I
Взлеты и падения

Глава 1
Истоки

«Я убежден: в характере Стива было нечто, заставлявшее его держаться с людьми вызывающе. Думаю, в глубине души он был очень уязвимым, поэтому пытался как-то проявить себя и тем самым доказать обратное. Мне кажется, тот факт, что Стив был усыновлен, порождал в нем такие душевные муки, понять которые не под силу большинству из нас».

Дэн Коттке, близкий друг Стива

Мы все понемногу забываем, какие большие изменения произошли в жизни американцев (с точки зрения политического, социального и культурного устройства страны) в двадцатом столетии: шок и хаос двух мировых войн, обнадеживающая неопределенность 1950-х, потрясения 1960-х, перемены 1970-х и 1980-х, а также сумятица 1990-х, вызванная бурным развитием технологий. Вереница знаменательных событий, произошедших за эти десятилетия, существенно изменила образ жизни американцев, включая работу, развлечения и даже любовь.

Оглядываясь на прошлое, мы осознаем неизбежные перемены в том, что считается социально приемлемым поведением. Иногда они поражают нас, бросая вызов привычному образу мыслей.

Усыновление — это практика, которая по-прежнему имеет место в жизни современного общества, но все же она существенно изменилась с того времени, когда родился Стив Джобс. В середине 1950-х и в предшествующий период детей усыновляли гораздо чаще, чем в наши дни. Этому есть простое объяснение: в то время быть матерью-одиночкой считалось позором, а аборт был не только запрещен законом, но еще и смертельно опасен — даже в тех случаях, когда женщине удавалось его сделать, она могла умереть. В 1960-х годах была развернута программа контроля над рождаемостью, и это полностью изменило ситуацию: можно уверенно утверждать, что противозачаточные препараты стоят в одном ряду с пенициллином, как величайшее открытие в медицине двадцатого столетия. Регулирование рождаемости и движение женщин за равноправие изменили

нравственные установки. В 1950-х годах для незамужней женщины, носившей ребенка, был только один приемлемый путь — отдать его на усыновление. Агентства, которые занимались налаживанием контактов между бездетными парами и одинокими женщинами «в интересном положении», организовали нечто вроде «надомного промысла» в сфере усыновления детей.

Стив Джобс родился 24 февраля 1954 г. в Сан-Франциско, штат Калифорния. Кроме этого факта, о своем происхождении он не знал больше ничего до тех пор, пока не стал взрослым знаменитым человеком. Через несколько недель после его рождения мать «новорожденного Джона Доу»[1] передала сына на законное попечение семейной паре из Сан-Франциско, Полу и Кларе Джобс, которые на протяжении десяти лет тщетно пытались завести детей.

Пол Джобс пережил несколько разных этапов своей жизни, прежде чем поселился на западе США. Манера держаться, которая была свойственна Полу, производила сильное впечатление на окружающих. Он был сыном фермера и воспитывался в духе строгого кальвинизма[2], получившего широкое распространение на Среднем Западе. Это придало Полу сил в период Великой депрессии, оставившей свой след в ранние годы его взрослой жизни и определившей для него выбор жизненного пути. Пол бросил учебу в средней школе и в течение нескольких лет в самый разгар Великой депрессии скитался по Среднему Западу в поисках работы, вел образ жизни, близкий к бродяжничеству. В итоге он предпочел относительную стабильность, которую гарантировала служба в армии, тревожному непостоянству открытых возможностей, и поступил на военную службу в береговую охрану США. «Hooligan Navy» («Хулиганский флот») — так в то время именовалась эта служба (и это название любил повторять Пол), там он овладел навыками механика машинного отделения. Как и воспитание, полученное на Среднем Западе, служба в береговой охране оставила отпечаток на жизни и облике Пола, с нее он вернулся с татуировками на руках и короткой армейской стрижкой. Пол всегда осознавал, что ему не хватает формального образования. Тем не менее, у него был добрый и сильный характер гордого, трудолюбивого американского «синего воротничка».

Пол Джобс прибыл в Сан-Франциско, когда корабль береговой охраны, на котором он служил, зашел в порт, где его должны были перевести из состава действующего флота в резерв. К тому времени за его плечами была война и Великая депрессия. Пол хотел того же, что и многие другие мужчины по всей стране, — возможности начать все сначала. Он поспорил с

товарищем, вместе с которым служил на одном корабле, что найдет себе невесту «под сенью Золотых Ворот»[3]. Через некоторое время он начал встречаться с местной девушкой и вскоре попросил ее соединить с ним свою жизнь. Пол и Клара поженились в 1946 г. и вернулись в родные края Пола в штате Индиана, где навыки механика, приобретенные им во время службы, помогли ему получить работу в компании international Harvester.

Способности Пола к ремонту техники проявились и в том, чем он любил заниматься на досуге. Ничто не могло так расслабить Пола и доставить ему истинное удовольствие, как покупка старого, полуразвалившегося автомобиля, для того, чтобы потом провести все выходные под его днищем и снова сделать его пригодным для езды. После ремонта Пол продавал этот автомобиль и покупал другой, каждый раз получая небольшую прибыль. Аскетическое воспитание Пола сделало его весьма несговорчивым, особенно если дело касалось продажи отремонтированных автомобилей.

В то время Пол и Клара слишком скучали по Калифорнии. В 1952 г. они упаковали свои вещи и переехали в Сан-Франциско, поселившись в квартире с видом на Тихий океан. Вскоре Пола, физически очень крепкого мужчину, наняла финансовая компания. Ей был нужен человек, который помогал бы разбираться с горе-клиентами, получившими кредиты на покупку автомобилей. Таким образом, Пол стал одним из первых конфискаторов[4] автомобилей. Внушительная комплекция Пола наряду с его достаточно агрессивным характером как нельзя лучше подходили для этой опасной работы. К тому же, навыки механика позволяли ему вскрывать замки на автомобилях, которые он должен был вернуть в собственность компании, и в случае необходимости, замыкать провода, чтобы запустить двигатель без ключа зажигания.

Три года спустя, уже после усыновления ребенка, которому Пол и Клара дали имя Стивен Пол Джобс, семья переехала в Южный Сан-Франциско — небольшой промышленный город, в котором планировалось строительство жилья для ветеранов, возвращающихся со службы. Уже в трехлетнем возрасте у Стивена сформировался достаточно трудный характер — в наше время таких детей принято тактично называть «гиперподвижными». Очень часто Стивен просыпался в четыре часа утра, и начиналось то, что можно было бы назвать «талантом попадать в неприятности». Однажды Стивена и его товарища по играм пришлось срочно отвезти в больницу, после того как они решили попробовать на вкус какое-то ядовитое вещество. Во время

другого происшествия Стивен запихнул заколку для волос в электрическую розетку и получил ужасный ожог, поплатившись за свою любознательность. Тем не менее, шалости Стивена не разубедили его родителей взять еще одного приемного ребенка, дочку Пэтти, которая была на два года младше Стива.

Возможно, Стива следовало бы контролировать жестче, чем других детей, однако было очевидно, что это яркий ребенок; впрочем, во многих отношениях он ничем не отличался от других американских детей середины 1950-х. Он обворовал соседа, стащив у него кинокамеру формата Super 8mm, носился по всей округе на своем мотоцикле и так много смотрел телевизор, что это вредило его здоровью. Можно сказать, что телевизор заменил ему общение с живыми людьми. Вероятно, это было первым признаком того, что впоследствии Стиву будет довольно трудно поддерживать отношения со сверстниками и заводить друзей.

Джон Бардин, Уолтер Браттейн и Уильям Шокли получили Нобелевскую премию по физике за изобретение транзистора в год, когда родился Стив. Пол и Клара Джобс не могли даже представить себе, как это изобретение изменит жизнь их сына и что впоследствии он, в свою очередь, изменит жизнь многих других людей. Когда Стиву исполнилось десять лет, его интерес к электронике стал очевидным. Мальчика привлекала практическая сторона, и он использовал все свое детское воображение, чтобы представить себе неограниченные возможности ее применения. К этому времени отец Стива перевез семью вглубь полуострова, в Маунтин-Вью — «спальный городок», в котором жили работники компаний по производству электронной техники, открывавшихся в Пало-Альто. Пол Джобс продолжал заниматься конфискацией автомобилей. Район, в котором поселилась семья, был как нельзя более подходящим для Стива: по соседству жили инженеры, работающие в Hewlett-Packard и других компаниях, занимающихся выпуском электроники. По выходным этих инженеров можно было найти в гаражных мастерских, где они, как правило, охотно привечали одинокого мальчишку, искавшего возможности чем-то заняться и чему-то научиться. Именно один из них позволил Стиву поиграть с простым угольным микрофоном, который он принес домой из лаборатории. Стив пришел в восторг от этого устройства и задал инженеру ряд осмысленных вопросов о конструкции микрофона. Некоторое время спустя он уже проводил в доме инженера много времени и так поразил его своей развитостью, не свойственной детям его возраста, что инженер подарил мальчику этот микрофон.

Однако от своих сверстников Стивен не получал ничего, кроме неприятностей. Он уже тогда стал изгоем. Позже один из

одноклассников Стива охарактеризовал его такими словами: «Одиночка, который часто поступал, как плакса». Стив и этот мальчик были членами команды по плаванию — единственному командному виду спорта, которым Стив рискнул заняться. «Он проиграл заплыв и так расстроился, что начал плакать. Он практически ни с кем не мог поладить. Он не был одним из нас».

Однако вскоре в нем развились такие черты характера, как озорство и упрямство, свойственные Стиву в юношеские годы. Несколько раз его временно исключали из школы за плохое поведение и невыполнение домашних заданий — он наотрез отказывался делать те задания, которые считал напрасной тратой времени. Сам Стив говорил по этому поводу: «Мне было очень скучно в школе, и я стал настоящим сорвиголовой». Он был главарем группы школьников, которые взрывали ручные гранаты и выпускали змей в классе. «Нужно было видеть нашу компанию, когда мы учились в третьем классе, — рассказывал Стив. — По сути, мы просто издевались над учителями». Эти слова свидетельствуют о том, что Стивен гордился собой и получал удовлетворение от того, что приносил страдания другим; и это еще один ключ к разгадке становления его личности. Нет ничего удивительного, что в конце концов его исключили из школы.

Вскоре Стив попал под влияние учительницы четвертого класса, которая изменила его жизнь, — ее звали Имоджин «Тедди» Хилл. «Она была моим ангелом, — вспоминает Стивен. — Она преподавала в четвертом классе, в котором учились особо одаренные ученики. Ей потребовался месяц, чтобы разобраться в моей ситуации. Подкупом она заинтересовала меня в учебе. Бывало, учительница говорила: "Я хочу, чтобы ты сделал все упражнения в этом учебнике. Когда закончишь, я дам тебе пять баксов". Это действительно пробудило во мне желание учиться». На протяжении четвертого учебного года Стив узнал больше, чем за все предыдущие. Учителя хотели, чтобы он пропустил пятый класс и перешел сразу же в среднюю школу. Родители Стива согласились, хотя и не очень охотно. Стив поступил на учебу в Crittenden Middle School на год раньше, однако в школьном округе, где находилась эта школа, не было предусмотрено никаких условий для социальной адаптации одаренных детей. В итоге таких детей помещали в классы, в которых учились дети старшего возраста.

В этот период у Пола Джобса дела шли не очень хорошо. Он бросил работу, связанную с конфискацией автомобилей, и устроился агентом по торговле недвижимостью, бурно развивающейся на полуострове. Но его прямолинейный характер не годился для работы риелтора, успешное выполнение которой

требовало таких личностных качеств, как умение льстить и напористость. Однажды, когда Стивен учился в четвертом классе, Тедди Хилл задала ученикам вопрос: «Есть ли что-то в этом мире, чего вы не понимаете?» Учительница вспоминает, что рука Стива взлетела и он ответил: «Я не понимаю, почему ни с того ни с сего мы стали такими бедными!»

Со временем Пол Джобс вернулся к профессии механика — через пятнадцать лет, на протяжении которых он не занимался этим делом. Ему пришлось снова начинать все с нуля и прокладывать себе путь к успеху. Тем не менее, он быстро сделал карьеру, и семье стало немного легче в материальном плане. Пол нанялся на работу в компанию Spectraphysics, где со временем начал работать над созданием системы для устройства считывания штрихкодов на упаковках товаров; эти устройства впоследствии появились почти в каждом супермаркете во всех странах мира.

Стив же был несчастлив на новом месте. В средней школе Crittenden в Маунтин-Вью условия были намного жестче, чем в начальной школе, где Стив учился раньше. Кроме того, эта школа располагалась в бедном районе города. Местной полиции то и дело приходилось разнимать школьные драки, а по сравнению с выходками хулиганов из Маунтин-Вью, шалости Стива казались просто невинными шутками.

Свободолюбивый характер и незаурядный интеллект Стива оставались практически незамеченными на фоне всех этих беспорядков, а он становился все более несчастным и разочарованным в жизни. По мнению Стива, ситуация настолько накалилась, что он решил просто не возвращаться в школу Crittenden в следующем году. Летом он сообщил отцу о своем решении. После долгих дискуссий Пол и Клара осознали, что их сын, у которого уже были проблемы с дисциплиной, находился в шаге от того, чтобы окончательно превратиться в несовершеннолетнего правонарушителя. Родители Стива поняли, что должны сделать выбор.

«Он сказал, что просто не вернется [снова в эту школу], — вспоминал Пол Джобс. — Поэтому мы переехали в другое место». В одиннадцать лет Стив смог убедить родителей переехать в другой город. Уже тогда проявилась свойственная ему энергия и та целеустремленность, которую он мог направить на преодоление препятствий, сдерживающих его развитие.

В 1967 г. Джобсы переехали в равнинную местность, город Лос-Алтос. Там они оказались среди большой группы специалистов, страстно увлеченных своим делом; по численности научно-технические работники уступали разве что

Манхэттенскому проекту.[5] Лос-Алтос, а также близлежащие города Купертино и Саннивейл, были густо заселены инженерами-электротехниками и их семьями. В то время компания Lockheed, будучи главным подрядчиком НАСА, переживала период бурного развития. В НАСА стремились выиграть соревнование в сфере космических исследований, поэтому все было подчинено этой цели. Вокруг города сосредоточилось большое количество компаний по производству электроники, которые работали над заказами в рамках программы запуска космического корабля на Луну. Кроме того, этот город стал эпицентром громадной волны инноваций и деловой активности. В основе всех процессов лежала миниатюризация электронных устройств, обусловленная сначала изобретением транзистора, а затем — интегральной схемы (ИС), что позволяло размещать сотни транзисторов на одной микросхеме. В каждом гараже в окрестностях своего дома Стив мог найти благожелательно настроенного талантливого инженера, пару коробок с деталями или устаревшее оборудование, которое можно было забрать к себе домой после школы. Это был настоящий рай по сравнению с обстановкой агрессии и насилия, царившей в Маунтин-Вью.

В неполной средней школе, расположенной в Купертино, Стив познакомился с Биллом Фернандесом, сыном местного адвоката. Этот худощавый впечатлительный юноша с таким же трудом адаптировался к внешнему миру, как и молодой Джобс. Ни один из них не обладал атлетическим телосложением — оба были сухопары и неуклюжи. Однако каждому из них была свойственна ярко выраженная эмоциональная сила, которую одноклассники считали ничем иным, как странностью. Электроника оказалась идеальным убежищем для юношей, которые не прижились в коллективе. Они могли часами заниматься тем, что им было интересно, в спокойном уединении соседских гаражей и мастерских, откладывая на неопределенный срок решение типичных подростковых проблем, таких как признание со стороны сверстников, спортивные достижения и романтические отношения с девочками. Возможно, Фернандес и Джобс казались своим товарищам по учебе чудаками, но инженеры и ученые, окружавшие этих двоих ребят, очень хорошо к ним относились.

«Я хорошо помню Стива Джобса, — вспоминает Брюс Кортюр, который на протяжении шести лет учился вместе со Стивом в неполной средней школе в Купертино, а затем в средней школе Homestead. В выпускном классе Брюс Кортюр был признан учеником, "имеющим наибольшие шансы на успех"; в полном

соответствии с этим прогнозом, он стал партнером в одной из самых успешных в Силиконовой долине юридических фирм, которые занимаются делами компаний из сферы высоких технологий. — Один случай я запомнил навсегда. Однажды на улице стоял густой туман. Мы, новички, должны были пробежать несколько кругов вокруг стадиона. Вдруг Стив, бежавший впереди меня, быстро оглянулся на тренера по физической подготовке. Из-за тумана тренера не было видно, и он, по всей вероятности, не мог рассмотреть, что делается на дальнем краю поля. Стив остановился и сел. Я подумал, что это неплохая идея, и присоединился к нему. Мы вдвоем сидели и наблюдали, как другие ученики пробегают мимо нас. Когда они пробежали круг и приблизились к нам, мы поднялись и побежали вместе с ними второй круг. Нам пришлось выслушать насмешки, однако Стив быстро понял, как можно сократить объем работы в два раза и при этом получить оценку как за работу, выполненную полностью. Я был поражен, особенно тем, что у него хватило смелости сделать это, хотя он и был новичком в этой школе. Я сам никогда бы и не подумал совершить что-либо подобное».

На той же улице, прямо напротив Фернандесов, жила семья Возняков. Глава семьи, Джерри Возняк, работал инженером в компании Lockheed. Поскольку родители Фернандеса не имели никакого отношения к электронике, Джерри стал наставником и учителем Билла в этом деле. Сын Джерри, Стивен, тоже увлекался электроникой и при случае помогал Фернандесу с подготовкой работ для научных выставок, хотя и был на пять лет старше.

Стив Джобс поступил в среднюю школу Homestead в 1968 г.; это был важный год для Соединенных Штатов Америки. Страна не могла прийти к общему мнению по поводу войны во Вьетнаме: люди требовали соблюдения гражданских прав. Университетские городки сотрясались от протестов, демонстраций и бунтов. Самые важные события происходили в университетах, расположенных на севере Калифорнии, — Калифорнийском университете в Беркли и Университете штата в Сан-Франциско.

Тем временем Стив Возняк, студент первого курса Университета штата Колорадо, внес свою лепту в события, происходившие в жизни университетского городка. Во время студенческих волнений этот талантливый компьютерный шутник создал для администрации университета ряд проблем. В день выборов[6] университетский компьютер снова и снова выдавал студенческие лозунги вместо подсчета голосов. Это стало последней каплей — делом заинтересовался декан, и как только личность виновного была установлена, Возняка исключили из университета. Он покинул университетский городок, зная, что

больше сюда не вернется.

Хотя афера с университетским компьютером, возможно, свидетельствует об обратном, Стив Возняк, по словам его матери, был «лопухом». Казалось он совсем не обращал внимания на девушек, да и телосложение у него было далеко не атлетическое. Воз, как его называли еще со времен учебы в начальной школе, в целом был дисциплинированным молодым человеком, несмотря на склонность при определенных обстоятельствах к вызывающим поступкам. Помимо всего прочего, он мог целиком и полностью сконцентрироваться на том, что его интересовало, и зачастую так погружался в работу, что у мамы оставался единственный способ привлечь его внимание — легонько стукнуть его карандашом по голове. Мало что привлекало внимание Воза помимо электроники и точных наук, в том числе математики, которая была их основой. Он мог проводить дни напролет, разрабатывая печатные платы для различных электронных устройств, однако, когда речь заходила о гуманитарных науках, например литературе или обществоведении, не хотел выполнять даже самых простых домашних заданий, настолько они были ему не интересны. Классический профиль большого таланта: блестящие способности в одной сфере и полное отсутствие интереса к другой. В выпускном классе средней школы он едва не провалил экзамены по английскому языку и истории.

Тем не менее, Воз весьма уверенно чувствовал себя в электронике и был настолько тщеславен, что всем об этом сообщил. Он часто спорил с учителем электроники, указывая на его ошибки и выставляя на посмешище перед другими учениками. Его самодовольное поведение сделало его непопулярным как среди преподавателей, так и среди одноклассников. В результате Воз оказался в изоляции; у него было мало друзей, впрочем, его чувство юмора все-таки получило признание окружающих.

Друзья, с которыми поддерживал отношения Воз, все без исключения были моложе его самого. В нем было что-то такое, что привлекало ребят, искавших образец для подражания, — пунктуальность, целенаправленность и благородство. Лучшим другом Стивена Возняка в период учебы в средней школе был мальчик на два года моложе — Алан Баум, еще один талант в области электронной техники, со временем поступивший в Массачусетсский технологический институт (МТИ). Воз был заядлым шутником, он постоянно оттачивал свое умение устраивать розыгрыши, но не забывал развивать и свои способности к проектированию электронных устройств.

Несмотря на проблемы с успеваемостью и различные

проделки, Воз в скором времени стал самым лучшим знатоком электроники в Купертино и его окрестностях и был объектом поклонения для таких ребят, как Билл Фернандес.

Летом 1969 г. Стив Возняк и Алан Баум несколько месяцев наполняли свою папку схемами и таблицами с описанием технических спецификаций, необходимых для изготовления компьютера. Впоследствии, когда Алан уехал на учебу в МТИ, Воз решил разработать и собрать устройство самостоятельно, отыскивая необходимые детали в магазинах, торгующих излишками электронных комплектующих, или у компаний-производителей, руководство которых шло навстречу подобным энтузиастам. Воз уговорил Билла Фернандеса помочь ему. Это была очень заманчивая идея, поскольку в гараже методичного Фернандеса, жившего на противоположной стороне улицы, имелось опрятное, тщательно спроектированное рабочее место, которым разрешалось пользоваться в любое время.

«Я хотел создать вычислительное устройство, которое могло бы что-то делать, — рассказывал Воз много лет спустя. — На телевизоре вы нажимаете кнопку, и он начинает что-то показывать. На компьютере, который я задумал, достаточно было нажать несколько кнопок и переключателей, и он тоже начинал работать». Это было его целью, и он ее достиг — машина работала, по крайней мере до тех пор, пока не прекратилась подача электроэнергии во время демонстрации устройства корреспонденту газеты San Jose Mercury News. Возможно, это была не самая сложная вычислительная машина, однако Стив Возняк создал ее за пять лет до того, как на рынке появились первые самодельные компьютерные устройства.

Ребята назвали свое детище Flair Pen or Cream Soda Computer. Как рассказывал Фернандес: «Воз всегда чертил свои схемы ручками Flair. Он говорил, что настоящего инженера можно отличить по ручке Flair в кармане рубашки. В том году в моде был пурпурный цвет. Кроме того, мы пили только крем-соду в бутылках. У нас было так мало денег, что приходилось собирать бутылки из-под этого напитка и ходить в магазин Safeway, чтобы сдать их и купить еще немного крем-соды».

Однажды Фернандес пригласил Стива Джобса посмотреть компьютер, который они создали с Возом. Тогда и произошла первая встреча Воза и Джобса, и она, вне всякого сомнения, стала судьбоносной. В свои восемнадцать лет Стив Возняк стал настоящим специалистом в области электроники, тогда как Джобс и Фернандес, бывшие на пять лет моложе, — просто подростками, знающими об электронике не так уж много. Безусловно, им нравилось забавляться с электронными

устройствами, однако гораздо больше их увлекали трюки с лазерами и зеркалами, а не работа над чем-то стоящим. К этому времени Стив Возняк на бумаге уже разработал схемы печатных плат для усовершенствованных компьютеров и регулярно посещал библиотеку SLAC (Stanford Linear Accelerator Center), чтобы тщательно изучить самые последние материалы по электронике, которые можно было там найти.

Возможности, открываемые этим проектом, вызвали благоговейный трепет у Стива Джобса. Хотя он уже давно не встречал равных себе по знанию электроники, его отрезвило осознание того, что Воз был первым человеком из всех его знакомых, знавшим о ней больше, чем он сам. Стив Джобс уже слышал о Возняке от Фернандеса, и ему была известна его репутация бесшабашного озорника. Самая знаменитая выходка Воза закончилась тем, что директор школы Homestead выбежал на спортивную площадку, удерживая на вытянутой руке тяжелую, подозрительно тикающую спортивную сумку, которую он нашел в одном из шкафчиков в раздевалке. В сумке оказалось несколько кирпичей и будильник. Этой шуткой Воз заработал себе ночь в камере для несовершеннолетних правонарушителей и продолжительные овации от всего контингента учеников на следующий день, когда он вернулся в школу.

Казалось, что Стив Джобс и Стив Возняк сделаны из одного и того же теста. Они любили уединенный образ жизни, всегда были поглощены своими мыслями, обоим была свойственна такая черта характера, как замкнутость; ни один из них не принимал участия ни в каких тусовках. Пятилетняя разница в возрасте компенсировалась общими интересами. Возняк испытывал огромный интерес к электронике, и когда он пытался объяснить концепцию или принцип, над которым в данный момент размышлял, слова выскакивали из него с невероятной скоростью. Стивену Джобсу тоже была свойственна эмоциональность, вызываемая предметом его интереса. Он часто останавливал первого попавшегося под руку человека, становился очень близко, буквально нависая над ним, и осыпал его рассказами о сделанном открытии. Много лет спустя один знакомый Стива сказал о нем следующее: «Пытаться поговорить со Стивом Джобсом — это все равно что пить воду маленькими глотками из пожарного шланга». У Стива было едкое чувство юмора, но сам он никогда не смеялся — ни будучи мальчишкой, ни достигнув вершин успеха. Время от времени можно было заметить, что он улыбается, однако настоящие, безудержные приступы смеха бывали у него крайне редко.

В этом и состояло основное отличие между Возняком и

Джобсом. Стив Возняк был очень остроумным и любил поделиться шуткой с другими — единственная сфера жизни, в которой он отдыхал от техники. Несколько лет спустя из своего дома в Сан-Хосе он организовал бесплатную службу Joke-a-Day («Шутка дня») и даже сейчас почти ежедневно рассылает шутки и комиксы избранному кругу своих друзей. Воз был полностью погружен в компьютеры и электронику, тогда как Джобс — в самого себя.

К тому времени Стив Джобс уже почти наверняка знал, что был усыновлен; это так потрясло его, что он вынужден был теперь искать что-то, что наполнило бы смыслом его жизнь. Компьютер, создание которого завершали в тот период Воз и Фернандес, по всей видимости, и стал тем увлечением, которое в какой-то степени сумело заполнить эту пустоту.

Возможно, у Воза были необходимые знания, но Стив, вне всякого сомнения, обладал талантом предпринимателя. Когда у Джобса появлялась цель, ничто не могло помешать ему достичь ее. На протяжении многих лет Стиву неизменно была свойственна такая черта, как дерзость, агрессивная готовность вступить в любую дискуссию, пробиться на прием к самому высокому должностному лицу — к тому, кто принимает решения. После переезда семьи в Лос-Алтос Стив начал проект по созданию электронно-цифрового частотомера — устройства для измерения частоты электрического сигнала в цепи. Когда он обнаружил, что у него не хватает некоторых деталей, он позвонил Биллу Хьюлетту, одному из основателей и руководителей компании Hewlette-Packard. «Его телефон был в справочнике Пало-Альто, — рассказывал Джобс. — Он ответил на мой звонок и оказался очень приятным человеком. Он поговорил со мной около двадцати минут. Билл Хьюлетт совсем не знал меня, но закончил разговор тем, что дал мне некоторые комплектующие и пригласил поработать летом в Hewlette-Packard, на сборочной линии по сборке частотомеров. Вообще-то, "сборка" — это, наверное, слишком сильно сказано. Я всего лишь вкручивал винты. Но это не имело значения; я был на небесах».

Однако, когда Стив достиг половой зрелости и в его организме началась гормональная перестройка, он начал понимать, что в жизни есть и еще кое-что интересное помимо электроники. «Я помню свой первый день на сборочной линии в HP, — мечтательно вспоминал он. — Я старался продемонстрировать своему непосредственному руководителю, которого звали Крис, с каким энтузиазмом и восторгом я отношусь к возможности провести здесь все лето. Я сказал ему, что мое самое любимое занятие — электроника, и спросил, чем

он любит заниматься. Он посмотрел на меня и ответил: "Тр…ся!" Я многое узнал тем летом».

Между вторым и третьим годами обучения Стив Джобс узнал также, что такое марихуана. «Я испытал кайф с первого раза; я открыл для себя Шекспира, Дилана Томаса и других классиков. Я прочитал книгу "Моби Дик" и, вернувшись на третий год обучения, записался на занятия по писательскому мастерству».

Стив вел себя весьма независимо, и когда в Соединенных Штатах Америки произошел переход от конформизма 1960-х к индивидуализму 1970-х, он быстро усвоил интересующие его ценности, противоречащие культуре существующего общества, — индивидуализм, нежелание придерживаться правил, навязываемых этим обществом, и увлечение галюциногенными наркотиками. Стив смог принять все это, не став в то же время сторонником одной из основных этических норм движения хиппи — не прикладывать к чему бы то ни было усилий.

Средняя школа Homestead представляла собой низкое, приземистое здание, наспех построенное во время послевоенного бума, охватившего Долину. Она была окружена с двух сторон автомагистралями и практически не отличалась от других школ, типичных для Калифорнии. Когда начался учебный 1968 г., Стив Джобс и Билл Фернандес поступили в эту школу на первый курс.

Два друга из неполной средней школы в Купертино увлекались техническими науками, однако оба понимали, что определенно находятся в невыгодном положении, так как в их семьях не было людей, занимающихся наукой. В школе организовали курс изучения электроники, который вел Джон Макколем, и друзья решили записаться на этот курс вместе.

Они стали «wireheads» — «электродниками», «людьми с проводами в голове». Это жаргонное словечко, которым ученики школ в Силиконовой долине называли тех, кто чересчур увлекается электроникой, имело специфический оттенок. Название отображало склонность молодежи того времени к употреблению наркотиков и повальное увлечение электроникой и было лишено высокомерия, свойственного слову «nerd» («компьютерный интеллектуал»). В Силиконовой долине считалось, что увлекаться электроникой круто.

За четыре года до этого в условиях авторитарной, прагматичной системы, сформировавшейся в научном отделе школы, больших успехов добился Стив Возняк. Он стал лучшим во всей школе знатоком электронной техники, был избран президентом математического клуба и клуба электроники, получал призы на выставках научных работ и разрабатывал множество электрических схем. Джобса школьные предметы

никогда не увлекали слишком сильно, и, переходя из класса в класс в средней школе, он терял интерес к науке и начинал интересоваться другими вещами.

«Я очень смутно помню Джобса, — вспоминает Джон Макколем. Он был незаметен. Как правило, он сидел где-то в углу, занимался чем-то своим и не хотел иметь никаких дел ни со мной, ни с другими учениками класса.

Но я хорошо помню тот день, когда он замыслил что-то смастерить; ему понадобились детали, которых у меня не было и которые поставляла только компания Burroughs. Я предложил ему позвонить в местное представительство компании и поговорить со специалистами отдела по связям с общественностью, чтобы выяснить, сможет ли компания предоставить ему пару деталей для школьного проекта.

На следующий день он вошел в класс довольный, как никогда, и сказал, что компания Burroughs пришлет ему необходимые детали, и это будет сделано в ближайшее время. Когда я спросил, как ему это удалось, он ответил, что позвонил в главный офис (за счет абонента) и сказал, что проектирует новое электронное устройство. Он добавил, что экспериментирует с разными компонентами и рассматривает возможность использовать детали, которые делает компания Burroughs.

Я был в ярости. Я считал неприемлемым такой стиль поведения студентов. Впрочем, через день или два заказанные детали были доставлены авиатранспортом. Мне не понравилось, как он это сделал, но я вынужден был признать, что Стив добился желаемого результата».

Когда второй год обучения в школе подходил к концу, интересы четырнадцатилетнего Джобса переместились в другом направлении. Электроника стала терять свою привлекательность, да и тренировки в команде по плаванию в Mountain View Dolphins («Дельфины из Маунтин-Вью») отнимали слишком много времени. Интерес Стива к плаванию оказался непродолжительным. Он понял, что у него не хватает инстинкта хищника, который необходим, чтобы стать «крутым парнем». Как говорил сам Стив, он всегда был одиночкой. Он искал то, что привлекло бы его внимание. Что-нибудь интересное.

В Маунтин-Вью был магазин с названием Haltek, в котором продавались отработанные, устаревшие или несортированные детали электронных изделий. В Силиконовой долине детали могли быть забракованы по ряду причин, таких как наплыв краски, слишком большое количество отбракованных деталей в той или иной партии, выпуск усовершенствованных деталей, из-за которого склады переполняются очень хорошими, но

устаревшими изделиями. В большинстве случаев эти выброшенные детали появлялись в магазине Haltek, куда часто наведывались и ученики средних школ, работающие над собственными проектами или экспериментами. Стиву удалось устроиться на работу в этот магазин, когда он еще учился в средней школе.

Когда Фернандес поделился с Джобсом подробностями относительно вычислительной машины, которую он собирал вместе с Возняком, Стив уже работал в магазине Haltek по выходным и хорошо разбирался в деталях электронных изделий, а также ориентировался в их стоимости. Чутье, сформировавшееся у Стива во время работы в магазине, осталось с ним на долгие годы. Проект Фернандеса-Возняка заинтересовал Джобса, и он стал проводить больше времени в гараже Фернандеса. Дружба между ним и Возом начала крепнуть.

Частично интересы двух Стивов пересекались на том, что оба любили пошалить. Что касается электроники, то Воз разрабатывал схему, а Джобс, с его почти маниакальной готовностью не подчиняться никаким правилам, более чем охотно брался за практическую реализацию проекта. Его дружба с прославленным шутником в какой-то степени выделяла его среди сверстников.

К тому времени, когда Стиву Джобсу исполнилось 16 лет, он отрастил волосы до плеч и все реже и реже появлялся в школе. Он примкнул к группе хиппи, которые хорошо разбирались в технике и смогли определить, как обмануть коммутационное оборудование дальней связи компании AT&T. Получившие прозвище «phreaks» («фрики», «телефонные жулики»), эти молодые ребята нашли способ делать бесплатные звонки, генерируя сигналы определенной тональности.

Одним из таких фриков, причем с самой дурной репутацией, был человек по прозвищу Капитан Кранч. Однажды он обнаружил, что с помощью подарочного свистка, который в то время вкладывали в коробку из-под хлопьев Captain Crunch, можно было одурачить оборудование телефонной компании. Стив хотел познакомиться с ним и попытался его разыскать. В конце концов, Кранч согласился встретиться и разъяснил двум фрикам-любителям, Стиву и Возу, технологию телефонного фрикинга (несанкционированного подключения к телефонным сетям). Стив и Воз целый вечер бесплатно обзванивали разные уголки мира, после чего решили создать собственное электронное устройство, которое делало бы то же, что и свисток Кранча.

Чтобы осуществить задуманное, им нужно было создать так называемый «синий ящик». После тщательного изучения всех

публикаций о «синих ящиках» в библиотеке SLAC и нескольких неудачных попыток Возу удалось создать прибор, превосходивший по своим техническим характеристикам все устройства данного типа, которыми до сих пор пользовались фрики. Одно из отличий состояло в том, что в «синем ящике», разработанном Возом, не было кнопки включения/выключения, а все устройство активизировалось при нажатии любой клавиши. В будущем Воз использовал это новшество во всех своих устройствах.

«Мы были в восторге, — рассказывал Джобс. — Нам казалось абсолютно невероятным, что можно собрать такой "синий ящик" и звонить в любую точку мира». Никто из телефонных фриков не считал бесплатные звонки воровством — единственной проигравшей стороной была телефонная компания, типичный пример компании-монополиста.

Что, по мнению Стива и Воза, могло быть благороднее, чем обмануть подобное учреждение?!

Они показали прототип своего «синего ящика» друзьям, которые сразу же очень заинтересовались этим устройством. Всем хотелось иметь такой прибор, и два Стива, теперь сами ставшие полноценными фриками, начали получать знаки уважения буквально со всех сторон.

Джобс, обладающий большим даром убеждения, уговорил Воза начать продавать эти устройства. Стив хорошо разбирался в том, где можно приобрести необходимые детали по выгодной цене. Благодаря этому их первые приборы обходились им в 40 долл. за штуку. Воз, который уже учился в Калифорнийском университете в Беркли, занимался сборкой устройств в своей комнате студенческого общежития. Стив продавал «синие ящики» в университетском городке. Они назначили цену в 150 долл. за каждое устройство, но сделали свое предложение более привлекательным, гарантировав предоставление бесплатных запасных частей в случае поломки устройства. Когда популярность этих приборов существенно возросла, Джобс повысил цену до 300 долл. для тех, кто, как ему казалось, мог позволить себе такую покупку. Однако студенты соглашались покупать устройства только по первоначальной цене.

То, что Стив начал получать такой большой доход, стало основной причиной падения его интереса к окончанию средней школы. Приблизительно в это же время Стив встретил Крис-Энн Бренен, ученицу той же школы. Она работала над созданием мультфильма и не хотела, чтобы школьная администрация контролировала проект. Поэтому выполняла большую часть работы по ночам. В этой девушке с ее нежеланием подчиняться

должностным лицам Джобс увидел родственную душу. Вскоре они стали любовниками и проводили много времени вместе — гуляли, пили вино, курили «травку». Однажды Стив и Крис выбрали пшеничное поле в качестве подходящего места для того, чтобы принять ЛСД. Джобс рассказывал об этом так: «Помню, как вдруг само поле пшеницы начало играть музыку Баха. Это был самый прекрасный момент в моей жизни. Я чувствовал себя дирижером оркестра, исполняющего симфонию, и мне казалось, что сам Бах идет по пшеничному полю». Возняк не разделял интерес Стива к подобному образу жизни. Его представление о хорошем досуге сводилось к разговорам об эзотерических аспектах электронной техники.

Вначале приключение с "синим ящиком" казалось им забавным, но вскоре все резко изменилось. Телефонная компания предприняла ряд активных мер по борьбе с несанкционированным доступом к сети, и ситуация стала опасной. Однажды вечером Стив продавал прибор на стоянке автомобилей возле пиццерии и вдруг почувствовал, как к его телу прижалось дуло пистолета, — какой-то проходимец решил ограбить самих телефонных мошенников. «Я мог предпринять что угодно, но в любом случае была вероятность того, что он выстрелит мне прямо в живот. Я отдал ему прибор».

После этого энтузиазм Джобса несколько остыл. Он стремился расширить свои возможности в зарабатывании денег и в то же время искал ответы на вопросы, мучившие его изнутри. Их нельзя было отыскать, занимаясь продажей «синих ящиков».

Два раза в неделю Джобс ездил из Силиконовой долины в Беркли. Ему была по душе атмосфера, царившая в сердце мира хиппи. Когда Стив путешествовал вокруг залива Сан-Франциско, он тщательно изучал идеи и стиль жизни людей, с которыми встречался в пути, — таких редко можно было встретить в Силиконовой долине. Джобсу самому предстояло в скором времени отправиться на учебу в колледж, и то, что он увидел в Беркли, сильно повлияло на его выбор места учебы.

Колледж Reed в Портленде (штат Орегон), который выбрал Стив Джобс, был ведущим гуманитарным колледжем на тихоокеанском Северо-Западе США. Это частное, очень дорогое учебное заведение с серьезной репутацией привлекало в свои ряды самых талантливых людей и стимулировало их дальнейшее развитие. Родители Стива пришли в ужас от его решения учиться в этом колледже — и не только из-за высокой стоимости обучения, но и из-за его удаленности от дома. Тем не менее, «Стив сказал, что Reed — это единственный колледж, в котором он хочет учиться, — рассказывала его мама, — и если он не

поступит именно сюда, то не пойдет учиться ни в какое другое учебное заведение». И в этот раз упрямый юноша одержал победу над родителями. Стиснув зубы, они собрали все свои сбережения и отправили сына на учебу в Reed.

Стиву удалось оставить свой след в колледже, но не выдающимися успехами в учебе, а исключительно благодаря своей незаурядной личности. В системе приоритетов Стива учеба занимала второстепенные позиции. К осени 1972 г. Стив решил отказаться от своих экспериментов с галюциногенными наркотиками и увлекся восточной философией как способом приобретения высших знаний. «Я увлекся восточным мистицизмом, который тогда получил широкое распространение в мире. В Reed бывали многие сторонники этого философского течения — начиная с Тимоти Лири и Ричарда Альперта и заканчивая Гари Снайдером».

Результаты успеваемости Джобса за первый семестр были очень низкими, поэтому он с характерной для него решительностью бросил учебу и получил назад сумму, выплаченную родителями за его обучение. Тем не менее, Стив и дальше оставался в университетском городке. Он жил в студенческом общежитии в комнатах, занимаемых другими студентами, которые по тем или иным причинам временно не жили в них. Руководство колледжа Reed, в котором были достаточно либеральные порядки, не возражало против этого, особенно после того, как Джобс подружился с Джеком Дадменом, деканом по организационной работе со студентами. «Пытливый ум Стива делал его очень интересным человеком, — вспоминает Дадмен. — Его нельзя было обмануть отвлеченными формулировками. Он отказывался принимать бесспорные истины и стремился проверять все сам».

Решение Стива бросить учебу, но продолжать жить в университетском городке, сделало его знаменитым. Когда наступил следующий учебный год, Стив по-прежнему жил в студенческом общежитии колледжа Reed. «Он трезво рассудил, что можно получить образование и без официального разрешения, — вспоминает Дэн Коттке, давний друг Стива, с которым он учился вместе в Reed. — Да и кому нужно это разрешение?». Джобс устал от наступившего безденежья и праздности и все еще чувствовал себя аутсайдером, даже в кругу близких друзей. Какая-то внутренняя боль прослеживалась в его поступках.

«Я убежден, в характере Стива было нечто, заставлявшее его держаться с людьми вызывающе, — рассказывал Коттке. — Думаю, в глубине души он был очень уязвимым, поэтому пытался

как-то проявить себя и тем самым доказать обратное. Мне кажется, тот факт, что он был усыновлен, вызывал у Стива такие душевные муки, понять которые не под силу большинству из нас».

Весной 1974 г., когда уже начинали подходить к концу как уотергейтский скандал, так и война во Вьетнаме, Стив снова вернулся в дом своих родителей. Однажды, бесцельно листая газету San Jose Mercury News, он увидел объявление о найме на работу, размещенное компанией Atari, которая в прогрессивной деловой среде Силиконовой долины имела несколько скандальную репутацию. Видеоигра Pong, разработанная специалистами компании, имела ошеломляющий успех (в одном из баров в Саннивейле, купившем эту игру, образовались очереди длиной в целый квартал). Поэтому Atari были нужны специалисты по электронике. В рекламном объявлении, которое впоследствии стало знаменитым в мире высоких технологий, компания предлагала возможность «повеселиться и заработать деньги». Стив Джобс подал заявление, и, к его огромному удивлению, его взяли на работу.

В тот период Atari переживала бурный рост деловой активности. Эл Олкорн, главный инженер компании, вспоминает: «Мы уже привыкли к тому, что к нам приходят разные люди и говорят: "Привет, я намерен у вас работать". Такой чуть нагловатый стиль был характерен для Силиконовой долины. Компания Atari быстро развивалась, и я, выслушав их описание своей квалификации, часто отвечал, что это как раз то, что нужно. Вы хороший специалист, и мы нанимаем вас на эту работу».

Однажды менеджер по персоналу зашел к Олкорну и сказал: «К нам пришел один чудак. Он говорит, что не уйдет до тех пор, пока мы не возьмем его на работу. Нам остается либо вызвать полицию, либо нанять его». Олкорн ответил: «Пригласите».

Джобса пригласили в кабинет. Олкорн вспоминает: «Он был одет так, как одевались в то время хиппи. Это был восемнадцатилетний юноша, бросивший колледж Reed. Я не знаю, почему взял его на работу. Может быть, потому, что он сам твердо решил получить ее, а еще потому, что в нем была какая-то искра. Я действительно увидел искру в этом человеке, некую внутреннюю силу и стремление добиться своих целей. Кроме того, у него был дар предвидения. Как известно, определение человека, способного предвидеть развитие событий в будущем, звучит так: "Провидец — человек, который знает, как будут развиться события в будущем, но не подкрепляет свои утверждения никакими фактами". У него действительно были грандиозные идеи, которые фактически не имели никакого обоснования, — разве только то, что он сам в них верил». «Я

отдал его под покровительство Дона Ленга, который сказал: "О нет, зачем ты направляешь этого парня ко мне? Это же ненормальный чертов хиппи". Тем не менее, наш спор закончился тем, что мы пришли к соглашению. Стиву было позволено приходить на работу по вечерам, чтобы он никого не беспокоил своим присутствием».

Стив выполнял в компании различные мелкие задания. Через какое-то время он пришел к Олкорну и попросил, чтобы ему разрешили поехать в Индию «повидаться с гуру». В это время как раз появились проблемы с выпуском электронных игр в Германии. Олкорн посчитал, что по пути на Восток Стив мог бы решить проблемы, которые возникли на немецких предприятиях компании. Таким образом, кратко ознакомив Стива с ситуацией, он отправил его туда, где меньше всего ожидали приезда молодого хиппи в поисках мистики. Олкорн вспоминал: «Вы же знаете этих немцев: "Равняйсь! Смирно!". А тут прилетает на самолете Джобс, весь оборванный. Однако я дал ему два часа на решение возникших проблем, и он действительно справился за два часа». Перед тем как отправиться в путь, Стив попросил своего друга Дэна Коттке поехать с ним в Индию. Коттке по-своему был таким же необычным человеком, как и сам Стив. Тихий, застенчивый и спокойный, с копной спутанных вьющихся волос, гривой лежащих на его голове, он был превосходным пианистом (его двоюродный брат, Лео Коттке, — гитарист одной из поп-групп). Дэн был достаточно умен, он выиграл National Merit Scholarship (Национальную стипендию за заслуги). Кроме того, он не был калифорнийцем, а приехал из штата Нью-Йорк. Увлечение Стива восточной философией, по всей видимости, связано с его поисками истины в других сферах (изучение основополагающих принципов в области электроники и устранение существующих в этой области пробелов). Кроме того, увлечение Стива имело непосредственное отношение к его поискам собственной индивидуальности. «Он решил ехать во чтобы то ни стало, — рассказывал Коттке о запланированном путешествии в Индию. — Он ощущал какую-то затаенную боль из-за того, что его усыновили. В этот же период он нанял частного детектива, чтобы найти свою родную мать. Какое-то время он был полностью поглощен этим».

Предложение Стива Коттке составить ему компанию для поездки в Индию повлекло за собой определенные проблемы. «У меня не было денег, — рассказывал Коттке. — У Стива была прекрасная работа в Atari и достаточно средств. Поэтому он предложил оплатить мой билет на самолет, что было очень щедро с его стороны. Надо сказать, если бы он не сделал этого, поездка

вообще не состоялась бы. Я очень сомневался, стоит ли мне соглашаться, но Стив сказал: "Ну же, едем, я оплачу дорогу". Он очень хотел, чтобы его кто-то сопровождал в этом путешествии. Я позвонил родителям и сказал: "Я еду в Индию с другом, который заплатит за мой билет". Разумеется, мои родители боялись, что я вообще не вернусь, купили мне билет в оба конца и дали денег на текущие расходы».

После остановки в Германии Стив приехал в Индию, босиком, в поношенной одежде. Он решил одеться именно так, считая подобный стиль способом выражения каких-то специфических идеалов или особого вкуса. В Индии он впервые увидел действительно бедных людей, чья нищета не шла ни в какое сравнение с бедностью калифорнийских хиппи, которые были бедными сознательно; жители Индии были бедны по воле судьбы. Это стало настоящим потрясением для Стива, как и для многих других людей, побывавших в Индии до него. Контраст с материальным комфортом жизни в Америке был настолько разительным и шокирующим, что полностью изменил прежние представления Стива о жизни.

Одежда Стива, возможно, была поношенной, но это была западная одежда, а ему хотелось не просто «перенять образ жизни туземцев». Его идея состояла в том, чтобы предпринять путешествие по стране в роли нищего — набожного бродяги, который полагается на милость незнакомых людей. Он сразу же обменял свою футболку и джинсы на «лунгхи» — набедренную повязку, традиционное одеяние индийских нищих, — и раздал все, что у него было. В сопровождении Коттке Стив отправился на север от Дели, по направлению к Гималаям — легендарному центру духовной жизни Индии.

Путешественники спали в брошенных домах и покупали еду в селениях, через которые они проходили. Сказать по правде, Стив очень сильно торговался, когда приобретал что-либо. «Он везде внимательно изучал цены, выяснял реальную цену товара и начинал торговаться. Он не хотел, чтобы его обдирали, как липку», — вспоминает Коттке. Агрессивное поведение Стива по отношению к женщине, которая продала им разбавленное водой буйволиное молоко, привело к тому, что их едва не выставили из городка.

Совершенно случайно двоим друзьям посчастливилось встретиться в горах с одним гуру и его последователями. Джобс так рассказывает об этом: «Я бродил по Гималаям и вдруг натолкнулся на группу людей, которые, как оказалось, отмечали какой-то религиозный праздник. Там был их баба — святой, ставший центром этого конкретного праздника, — и большая

группа его последователей. Я почувствовал запах хорошей еды. Я очень давно не слышал запаха хорошей еды, поэтому подошел поближе, чтобы выразить свое почтение… и поесть.

По непонятной причине этот баба, увидев, как я сижу и ем, внезапно подошел ко мне, сел рядом и начал громко смеяться. Он почти не разговаривал по-английски, а я очень мало понимал на хинди; тем не менее, он пытался поддерживать разговор, катаясь по земле от приступов смеха.

Затем он ухватил меня за руку и потащил вверх по горной тропе. Это было в какой-то степени забавно, поскольку там были сотни индийцев, которые прошли тысячи миль, чтобы побыть рядом с этим человеком хотя бы десять секунд, а я случайно наткнулся на них и зашел, чтобы поесть, — и вот он тащит меня по своей горной тропе. Через полчаса мы добрались до вершины горы, возле которой бил родник, питающий небольшое озерцо. Баба окунул мою голову в воду, вытащил бритву и начал брить мне голову. Я был ошеломлен. Мне девятнадцать лет, я нахожусь в чужой стране, высоко в Гималаях, рядом со мной этот странный индийский баба, выдернувший меня из толпы и бреющий мою голову у самого края горной вершины».

Во время путешествия Джобс открывал свои собственные истины. «Мы даже не думали о том, что сможем найти место, где могли бы провести около месяца в поисках просветления. Тогда я впервые начал осознавать, что, возможно, Томас Эдисон сделал намного больше для усовершенствования мира, чем Карл Маркс и Баба Ним Кайроли вместе».

Через месяц двое странствующих бродяг снова отправились в путь. Это было в разгаре лета, когда в Индии стоит ужасная жара. Пыль набивалась им в рот и глаза, и их все больше и больше угнетала нищета, которую они видели вокруг. Друзья навсегда запомнят Индию как страну бесконечных трудностей. Коттке рассказал обо всем этом следующую историю: «В Индии есть знаменитая легенда о гуру по имени Баба Джи. Баба Джи для индийцев то же, что и Дэви Крокетт для американцев. Известный посвященный йог, душа которого прошла уже много реинкарнаций, его возраст, по преданию, несколько сотен лет.

В то время он жил в очередном воплощении как Харикен Баба, и мы решили посетить его. Это было настоящее приключение. Нам пришлось пройти десять миль вдоль сухого пустынного русла реки, перебираясь через большие валуны по тропе, которой почти не видно; мы истерли ноги до ран своими сандалиями, и все, что на нас было, — это лунгхи, а солнце пекло немилосердно. Наконец мы добрались до утеса с вырубленными в нем ступеньками, ведущими наверх, — это и была обитель

отшельника.

Мы шли так долго и потратили на это столько сил, что планировали надолго остановиться в этом месте даже тогда, когда, добравшись до места, увидели, что этот человек не совсем нормален. Однако через пару дней с нас было достаточно. Я уверен, что он очень интересный человек, но с большими странностями: он был просто помешан на своей одежде и все время переодевался. Язык его также был очень цветистым. Он все время говорил: "Суть бытия в том-то и том-то", но это не производило на нас никакого впечатления.

Мы не понимали, что мы там делаем. Поэтому решили уйти; и хотя знали, что нам предстоит длинное путешествие, все-таки сделали это. Однажды ночью, когда мы спали на дне высохшего небольшого ручейка, началась гроза. Это была настоящая гроза, такой я не видел никогда в жизни. И вот мы сидим в своих шлепанцах и хлопчатобумажных набедренных повязках, а дождь льется на нас с небес, гремит гром и повсюду сверкают молнии. Гроза стала такой сильной, что мы, пытаясь хоть как-то от нее спрятаться, решили зарыться в песок.

Находясь под проливным дождем почти без одежды, мы старались защититься от него, пытаясь рыть нору в песке, чтобы залезть в нее; может, тогда струи дождя не смыли бы нас. Я уверен, что это был кульминационный момент нашего путешествия; я помню, что мы молились. Мы сидели в высохшем русле ручья в центре Индии, полностью потерянные; все наши убеждения утратили свою целостность и привлекательность; бурный поток в любую минуту мог подхватить и унести нас; мы оба молились всем богам, которые могли услышать нас: «Боже милостивый, если только я выдержу все это, я буду вести себя хорошо. Обещаю».

Друзья уцелели и отправились в путь дальше. Они питались фруктами с восточных базаров. Коттке, в конечном счете, состриг волосы, но не потому, что его прическа не соответствовала обстановке, а из-за вшей, блох и грязи. Друзья хотели увидеть Тибет, поэтому отправились в горы, где оба подхватили чесотку в городке Менали, знаменитом минеральными источниками, и вдобавок ко всему покинули город с легкой формой дизентерии. Помимо всех этих бед, у Коттке украли его дорожные чеки. Путешествие близилось к концу. Когда он обратился в банк в Нью-Дели, там отказались возместить утраченную сумму. Джобс, который уезжал несколькими днями позже, отдал Коттке все деньги, которые у него были, — 300 долларов.

Впечатления от пребывания в Индии оказались очень сильными. Этот опыт в корне отличался от того, на что

рассчитывал Джобс, и не имел ничего общего с тем, что происходило в его жизни в процветающей Силиконовой долине. Однако Стив так и не нашел за время путешествия ответов на свои вопросы. Внутренний огонь не был погашен. Джобс вернулся, решив докопаться до истины другим способом.

После возвращения Стив стал сдержанным и как будто слегка не от мира сего. Одетый в накидку шафранового цвета, со спортивной короткой стрижкой, он пришел в офис компании Atari и спросил, может ли вернуться на прежнее место работы. Этот юноша, находящийся в состоянии транса, в большинстве компаний мог бы рассчитывать только на то, что сотрудники вызовут охрану, как только он приблизится к входной двери. Однако это была компания Atari. И в Atari ему ответили: «Конечно».

В Atari Стив разрывался между воспоминаниями о поисках истины на Востоке и новыми реалиями в сфере электронных игр и электронной техники. Он остался верен стилю хиппи, что было несложно из-за близости Силиконовой долины к местам паломничества хиппи — Сан-Франциско и Беркли. Стив возобновил дружбу с Возом, хотя вскоре начал очень ловко направлять ее в нужное русло, пытаясь с пользой объединить технические знания Воза и свои деловые способности.

Воз, который работал в то время в HP, тоже воспользовался возвращением своего друга в Atari. Накануне компания выпустила на рынок игру под названием Gran Track — «первый гоночный симулятор», как объяснил Джобс. «Воз был заядлым любителем Gran Track, и я заводил его по ночам в компанию, в производственный цех, где он мог всю ночь в нее играть. Позже, когда во время работы над одним проектом я сталкивался с трудными задачами, которые не мог решить сам, я каждый раз отрывал Воза от его гонок и просил помочь мне. Это был замечательный способ получить бесплатную помощь квалифицированного инженера».

Замысел сработал просто прекрасно. Воз не стремился к славе; все, что ему было нужно, — это делать что-то интересное для себя, например создавать компьютер или играть в видеоигры. Однако Джобс был очень энергичным человеком, с большими амбициями, который умел извлекать прибыль из всего, чем занимался.

В Джобсе было нечто такое, что оценил Нолан Бушнелл, основатель компании Atari. «Когда он хотел что-то сделать, он представлял мне график, рассчитанный на дни и недели, а не месяцы и годы. Мне это нравилось», — вспоминал Бушнелл.

Однажды, как утверждает Эл Олкорн, Бушнелл «поймал Джобса и поручил ему еще одно дело». На рабочей доске он нарисовал схему игры Break-Out, объяснил Джобсу, какими должны быть ее правила, и рассказал все детали. Олкорн, возглавляющий в то время инженерно-технический отдел, взял на себя материально-техническое обеспечение. Джобс мог заниматься разработкой игры только ночью, когда другие инженеры отдыхали. «Бушнелл сказал мне, что, если я использую в конструкции игровой приставки не более пятидесяти (или около того) компьютерных микросхем, он заплатит мне, помимо заработной платы, премию в размере тысячи долларов», — вспоминает Стив.

В классическом варианте этой игры игрок должен бить шариком о кирпичную стену, пытаясь разрушить ее до последнего кирпича, чтобы победить. Как оказалось, работа над игрой требовала полной концентрации внимания на поставленной задаче, решимости добиться успеха и мотивированного отношения к получению результата — все эти качества были у Джобса и у Воза в крови.

Break-Out была полностью готова через сорок восемь часов. В компании думали, что этот проект создавал Джобс, но на самом деле все сделал Воз. «Задача Стива сводилась к покупке леденцов и колы, в то время как Воз разрабатывал игру», — рассказывал Рэнди Виггинтон, молодой студент университета, который впоследствии оказался в Apple.

Возу удалось выполнить всю работу, применив в приставке до смешного мало микросхем. Это произвело впечатление на Олкорна, и он заплатил Стиву Джобсу тысячу долларов, как и обещал. Однако Стив сказал Возу, что ему заплатили 600 долл., и отдал ему «половину» заработка. Таким образом, Воз, проделавший всю работу, получил в конечном итоге 300 долл., а Стив Джобс положил себе в карман семьсот.

Впоследствии Олкорн обнаружил, что с игрой возникла проблема. «Мы не могли понять, как сделана игра. А поскольку Джобс и сам в ней не разбирался и не хотел, чтобы мы узнали, что не он ее разработчик, нам пришлось переделать игру, прежде чем запускать ее в производство».

Воз узнал обо всем только год спустя, и эта история вбила клин в его отношения с Джобсом. Однажды Воз встретил Элла Олкорна в самолете и подошел к нему, чтобы поговорить. Прошло уже достаточно времени, и Воз решил признаться, что именно он разрабатывал схему Break-Out с минимальным количеством микросхем. Во время этого разговора Олкорн вскользь упомянул о сумме в тысячу долларов, которую он заплатил за проект. Воз

понял, что его друг и партнер обманул его. Это причинило Возу такую боль, что, как сказал один свидетель этого разговора, он заплакал.

По словам Алекса Филдинга, давнего друга обоих Стивов, когда Джобс прочитал эту историю в книге «On the Firing Line» («На линии огня»), которую написал Билл Саймон (соавтор данной книги), он был очень расстроен и позвонил Возу, чтобы выразить свое недоумение. «Я не помню об этом», — настойчиво утверждал он, как будто «я не помню» означало «этого никогда не было».

Стив использовал деньги, полученные в Atari, для того, чтобы сделать паузу, и отправился в All-One, яблочную ферму в штате Орегон, где в то время жили его приятели из Reed, ставшие сторонниками религиозного движения New Age («Новый Век»). Стив ехал на север в фантастическом расположении духа. Он работал в электронной отрасли, а это была мечта всей его жизни. В конце концов, он действительно делал что-то, действительно участвовал в создании чего-то нового. Стив прекрасно ориентировался в ценах на комплектующие — он приобрел это умение еще во время работы в магазине Haltek, в период «синих ящиков». Кроме того, он всегда присматривался к тому, что делал его отец, который ремонтировал и продавал автомобили. Учитывая коммерческую жилку Стива, а также экстраординарные способности Воза, у них были все возможности для того, чтобы достичь успеха. Они уже сделали это, когда создали свой «синий ящик», поэтому, как им казалось, они могут создать еще какое-то электронное устройство и продавать его. Но что это должно быть за устройство?

В январе 1975 г. в журнале Popular Electronics была опубликована статья, в которой сообщалось о создании компьютера Altair — первой вычислительной машины, которую, хотя и с натяжкой, можно было назвать персональным компьютером. Все, что делал этот компьютер, — зажигал ряд лампочек на передней панели, тем самым показывая результаты двоичных арифметических операций, которые вводились в память компьютера в закодированном виде вручную с помощью ряда переключателей. После появления этого компьютера началось повальное увлечение устройствами такого типа. Однако один дальновидный учитель местной школы, Боб Альбрехт, вместе с некоторыми сторонниками своих идей пришел к выводу, что настало время объединить всех любителей компьютеров, пытающихся самостоятельно создавать такие вычислительные машины. Городок Менло-Парк стал центром движения «Free University» («Свободный университет»), возглавляемого

Альбрехтом, начало которому положила серия книг «Whole Earth Catalog» («Каталог всей Земли) — издание, которое чем-то напоминало манифест движения «Новый век» и представляло собой практическое руководство по возвращению человечества к земле, выпущенное сторонниками Движения за устойчивое развитие. Вместе со своими единомышленниками Альбрехт организовал клуб любителей компьютеров «Homebrew Computer Club» («Клуб любителей компьютеров»), члены которого обменивались между собой информацией и советами. В то время первые персональные компьютеры были очень дорогими, и члены клуба пришли к выводу, что те, у кого уже есть эти машины, должны дать возможность работать на них тем, кто не принадлежал к числу счастливчиков. Численность клуба быстро увеличилась с тридцати человек до более сотни энтузиастов. Собрания клуба, которые вначале проводились в помещении альтернативной школы, располагавшейся в старом особняке в Менло-Парке, начали организовывать в аудитории SLAC в непосредственной близости от студенческого городка Стэнфордского университета.

В начале 1975 г., когда появились другие компьютеры такого типа, Стив Джобс уже размышлял над тем, как им с Возом извлечь выгоду из этого нового направления. Ему необходимо было только сориентироваться в ситуации, и когда он сделал это, все остальное произошло как по волшебству.

Глава 2
Рождение компании

Личность Стивена Джобса объединяла в себе двух совершенно разных людей — успешного бизнесмена и сторонника дзэн-буддизма. Такая двойственность особенно ярко проявилась в нем в 1975 г. В этот период Стивен стал фрукторианцем, придерживаясь разработанной Арнольдом Эритом диеты, «не образующей слизи», и время от времени соблюдал пост. Все это было следствием инакомыслия, свойственного «детям цветов»[7].

Джобс начал заниматься медитацией еще во время работы в Atari. Центр дзэн-буддизма, расположенный в соседнем городке Лос-Алтос, привлек его внимание как подходящее место для духовных упражнений. В духовных чтениях, которые Стив посещал в колледже Reed, его интересовало то, какое значение придавалось опыту, интуиции и развитию способностей для самосознания. Философия дзэн не была для Стива чуждой религиозной практикой; она соответствовала его стремлению к внутреннему самосовершенствованию. Всю жизнь Стив безуспешно пытался найти исчерпывающую информацию о своем происхождении; это пошатнуло его эмоциональное состояние и заставило отправиться на поиски духовных истин. Дзэн-буддизм предоставлял ему взамен убедительные ответы. «Крис-Энн (девушка, с которой Стив встречался во время учебы в средней школе) жила в домике на холме, — рассказывал Дэн Коттке. — И там же обитал мастер дзэн по имени Кобин Чино. Мы со Стивом часто приходили в его дом, который находился рядом с зендо[8], где медитировали, пили чай и разговаривали».

«Кобин был интереснейшим во всех отношениях человеком, но он совсем недавно приехал из Японии и практически не владел английским. Поэтому мы сидели в его доме и слушали, что он говорит, не понимая и половины из того, о чем идет речь. Мне все казалось забавным, и я воспринимал происходящее как возможность весело провести время. Однако Стив очень серьезно относился к этому. В его жизни наступил период, когда он действительно стал серьезным парнем с большим самомнением — довольно часто просто несносным.

Тем не менее, я помню, как однажды мы сидели в медитативных позах, и вдруг Стив сказал мастеру: "Что вы думаете о скорости? Ну, знаете, когда делаешь все быстро?" Он действительно серьезно относился к этому и считал, что чем быстрее вы можете делать что-то, тем лучше вы как человек.

Однако Кобин посмотрел на него и начал смеяться, как делал каждый раз, когда слышал что-то не имеющее, по его мнению, никакого смысла. Я также считал, что эта идея бессмысленна».

И все же Стив увлекся общением с Кобин Чино. Он учился у него на протяжении нескольких лет и считал, что этот человек оказал едва ли не самое большое влияние на его жизнь. (Много лет спустя Чино стал официальным «роши» (наставником) второй компании Джобса NeXT, а еще через некоторое время руководил церемонией бракосочетания Стива с его супругой.) У мастера дзэн был свой секрет — способность отвечать на вопрос моментально, сообщая первую пришедшую на ум мысль, какой бы она ни была. Такая манера общаться сделалась привычкой Стива на всю оставшуюся жизнь. Можно предположить, что стиль руководства Джобса сформировался под влиянием Чино, поскольку Стив начал изучать дзэн за год до основания Apple. Дзэн-буддизм с его акцентом на естественности и интуиции прекрасно гармонировал с хаотичным стилем работы Нолана Бушнелла, руководителя Atari — единственной компании, в которой когда-либо работал Джобс.

Для человека с необузданным и неуправляемым характером, который стремится отыскать какой-то смысл в безумии, свойственном этому миру, и найти ответы на некоторые глубинные вопросы бытия, — для такого человека привлекательность дзэн-буддизма была огромной. Философия дзэн позволяла самостоятельно искать путь к вере, что было чрезвычайно важно для молодого человека с такой высокой самооценкой. Стив Джобс не нуждался в руководстве с чьей бы то ни было стороны. Дзэн-буддизм подавляет рациональное, аналитическое мышление, пробуждая в человеке интуицию и естественность. Это перекликалось с мыслями Джобса, у которого, в сущности, не было образования ни в одной области. Мистическая философия дзэн позволяла найти ответы на некоторые важные вопросы; коаны дзэн[9], такие как «Journey is the reward» («Путешествие — это награда»), оказались созвучны с чувством справедливости, присущим Стиву. В тот период он погрузился в дзэн-буддизм еще глубже, чем прежде, и Кобин Чино стал его учителем.

Однако в то же время Стив хотел стать бизнесменом и иметь собственное дело. Будучи слишком молодым и, конечно же, неопытным, для того, чтобы осознавать недостижимость некоторых целей, а также руководствуясь в своих действиях страстным увлечением различными идеями, Стивен не понимал, почему что-то может оказаться неосуществимым. Он всегда был готов попытаться сделать то, что более здравомыслящие люди

отнесли бы к категории невыполнимого. Стив был такой сильной личностью, что мог отбросить всякие возражения, а из-за отсутствия опыта он просто не знал, какие преграды могут встретиться на его пути.

Готовность сделать что-то невероятное или недостижимое была характерной чертой обоих Стивов — и Джобса, и Возняка. Воз получал удовольствие, собирая какое-то интересное устройство и используя при этом как можно меньшее количество деталей и более элегантную схему. Раз в две недели он посещал собрания в Клубе любителей компьютеров, где подхватывал какую-либо новую идею или с энтузиазмом брался за решение сложной задачи, поставленной одним из членов клуба. После каждого такого собрания Воз лихорадочно разрабатывал очередную схему, чтобы на следующем собрании можно было встать и рассказать о своем изобретении всем присутствующим.

К осени 1975 г. Воз с гордостью показывал всем фрагменты новой печатной платы, а к концу года создал вторую из двух печатных плат, которые предназначались для управления выводом изображений на цветной монитор. Это произвело сильное впечатление на Стива Джобса. Может быть, именно нечто такое он и искал все это время — продукт, на базе которого можно построить бизнес. В благоприятной среде Клуба любителей компьютеров Воз был всего лишь одним из увлеченных энтузиастов. Многие другие члены клуба начали заниматься организацией бизнеса по выпуску персональных компьютеров, поэтому корявые «хлебные доски» Воза (так на инженерном жаргоне назывались экспериментальные модели электронных устройств) не привлекали большого внимания.

Стив лучше понимал истинную ценность этих моделей и верил в смелость инженерной мысли своего друга. Он обсудил с Возом возможность организации бизнеса на базе его изобретений, и Воз согласился делать печатные платы, которые любители компьютеров могли бы покупать, а затем, дополняя их другими комплектующими, собирать свои компьютеры. Тем временем Воз продолжал работать в HP, а Джобс по-прежнему работал по ночам в компании Atari.

Когда друзья продавали устройства для несанкционированного подключения к телефонным линиям, все так и называли их — «синеящичниками». Теперь же они занимались печатными платами для компьютеров. Возняку и Джобсу вскоре должно было понадобиться подходящее имя для компании, и эта задача оказалась более сложной, чем они могли себе представить. Возняк полностью погрузился в разработку электрических схем для печатных плат. Стиву Джобсу,

занимавшемуся вопросами маркетинга, никак не удавалось придумать название, которое понравилось бы им обоим. У него в резерве была только одна идея, возникшая благодаря его увлечению поп-лирикой и тому времени, которое он провел со своими друзьями из движения «Назад, к земле» на яблочной ферме в штате Орегон. Кроме того, слово «Apple» стояло бы в телефонном справочнике перед словом «Atari». В итоге, пытаясь уложиться в запланированные сроки подачи информации о создании новой компании в местные газеты, Стив и Воз остановились на мягком, неагрессивном, почти беззаботном названии — Apple Computer. (Впоследствии Apple Computer придется отстаивать право на имя во время судебного разбирательства по иску, поданному звукозаписывающей компанией Apple Corps, которая была создана группой Beatles; эта борьба обострилась еще сильнее, когда появился плеер iPod, и компания Apple Computer заняла господствующее положение на музыкальном рынке.)

Стив Возняк согласился на название, но по-прежнему сомневался, стоит ли ему принимать долевое участие в компании. Стив Джобс весьма настойчиво убеждал Воза в необходимости этого, поскольку ему нужно было каким-то образом вовлечь своего партнера в реализацию проекта. Воз не хотел бросать свою постоянную работу в компании Hewlett-Packard, а члены его семьи не считали Стива Джобса тем человеком, с которым их сыну стоило бы поддерживать отношения вообще, не говоря уже о совместном бизнесе. Джерри Возняк не мог понять, почему его сын должен поровну разделить бизнес с человеком, который «ничего не сделал». А жена Воза Эллис, на которой он женился за несколько месяцев до этого, и так была сыта тем, что Воз превратил их квартиру в склад для комплектующих.

Первого апреля 1976 г. (в «День дурака») Возняк, в конце концов, согласился на долевое участие в компании, подписав документ на десяти страницах. Согласно этому документу, они со Стивом получали равные доли в компании, и 10 % получал Рон Уэйн, приятель Стива из компании Atari, который согласился им помочь. Однако никто из них, даже Стив Джобс, не видел в тот момент в этом начинании грандиозного предприятия. Они не собирались завоевывать мир; их самые смелые планы ограничивались тем, чтобы собирать компьютерные платы за 25 долларов и продавать по пятьдесят. Партнеры рассчитывали на то, что им удастся заработать достаточно денег, чтобы возместить расходы на превращение экспериментальных схем Воза в профессиональные схемы, на основании которых можно было бы

делать печатные платы на продажу.

Тем не менее, нельзя сказать, что учредители компании не понимали перспектив своего предприятия. Об этом свидетельствует даже тот факт, что они назвали свой первый продукт Apple I, тем самым однозначно давая понять, что с этого «дерева» упадет еще много «яблок».

С самого начала существования компании отважные предприниматели столкнулись с той же проблемой, которую приходилось решать многим другим бизнесменам и до, и после них, — капитал. Партнеры смогли собрать всего тысячу долларов наличными. Воз продал свой электронный калькулятор HP65 за 500 долларов. Стив Джобс сторговал свой микроавтобус «Фольксваген» за сумму в два раза большую, чем Воз получил за калькулятор, однако в конечном счете покупатель заплатил только половину, так как вскоре после продажи вышел из строя двигатель микроавтобуса. Эти деньги составили совсем небольшую сумму. Ситуация не улучшилась, когда в один апрельский четверг Стив и Воз взяли образец своей печатной платы на собрание Клуба любителей компьютеров. На собрании Воз встал, показал плату, рассказал о ее характеристиках, а затем сел на место. Его выступление не вызвало никакого интереса у присутствующих.

Через какое-то время ситуация неожиданно изменилась, и это определило дальнейший ход событий. Стив Джобс впоследствии рассказывал об этом так: «Человек, который открыл один из первых компьютерных магазинов, сказал нам, что будет продавать наши печатные платы в виде полностью укомплектованных компьютеров, если мы сможем производить их и поставлять в магазин». До тех пор им не приходило в голову, что их изделия могли бы иметь более широкий рынок сбыта, если бы покупателю не приходилось самому заниматься сборкой компьютера из отдельных плат. Это предложение было еще более неожиданным, если учесть следующий факт: человек, о котором рассказывал Стив, — это Пол Террелл, хозяин первого магазина розничной сети по продаже компьютерной техники Byte Shops. Он и раньше встречался со Стивом на собраниях компьютерного клуба, но избегал общения с ним. Впоследствии Террелл сказал: «Всегда можно отличить парней, которые наверняка создадут вам много проблем».

Магазину Byte Shop был нужен товар. На Террелла произвела впечатление та демонстрационная версия печатных плат, которую Воз показал на собрании членов компьютерного клуба, и он предложил Стиву поддерживать связь. Джобс появился в Byte Shop уже на следующий день — босиком, чтобы проверить

степень заинтересованности хозяина магазина. Реакция Пола Терреллa привела Стива в замешательство. Террелл сказал, что он заплатит по 500 долларов за каждый компьютер Apple. И ему нужно пятьдесят компьютеров — это означало, что сумма заказа составила 25 тыс. долл.

«Это был самый значительный, единственный в своем роде эпизод во всей истории компании, — рассказывал Возняк. — За все последующие годы не происходило ничего более важного и более неожиданного». Они были в бизнесе!

Или почти были. Перед тем, как собирать компьютеры, следует приобрести необходимые комплектующие, а перед тем, как покупать комплектующие, нужно найти необходимое количество денег или, по меньшей мере, взять кредит. С заказом в заднем кармане Стив неутомимо колесил по всей Силиконовой долине в поисках денег. После ряда отказов он обратился к компании-поставщику электронных комплектующих какой-то товар. Он выписал Стиву чек на сумму 6 тыс. долл. в результате чего прибыль компании составила 3 тыс. долл.

К концу года их начинающая компания выпустила около 150 компьютеров Apple I, что принесло ей почти 100 тыс. долл. дохода. Возняк заработал на продаже компьютеров Apple почти столько же, сколько он получал на своей основной работе. Тем не менее, он по-прежнему не собирался уходить из HP и терять гарантированный заработок.

Осенью 1976 г. Стив Джобс очень активно работал над заключением более выгодных сделок о поставках компьютерных деталей и искал новые розничные магазины, которые взялись бы за продажу компьютеров Apple. Кроме того, ему были нужны инвесторы и надежные партнеры, которые помогли бы ему организовать работу растущей компании. Стив снова начал встречаться со своей подругой по средней школе Крис-Энн. Парочка по-прежнему практиковала дзэн-буддизм, и однажды в зендо они встретились с губернатором Калифорнии Джерри Брауном, тоже сторонником дзэн-буддизма.

Со временем продажи компьютеров Apple I начали падать, и Пол Террелл собирался прекратить их сбыт через свой магазин. Однако это не остановило Стива. Конкуренты делали успехи, но он был полон решимости превзойти их. Между тем Воз, к большому неудовольствию своей жены, разложил по всей кухне детали нового компьютера, который он разрабатывал, — будущего Apple II. Воз изобрел интересный способ передачи цветных сигналов на телевизионный приемник и решил оборудовать компьютер большим количеством гнезд для плат расширения, что позволило бы пользователям увеличить

функциональные возможности своих вычислительных машин. Как оказалось впоследствии, это было блестящее решение, но не по той причине, которая кажется очевидной. Гнезда расширения предоставляли другим компаниям по разработке компьютерных плат возможность примкнуть к успеху компьютеров Apple II, выпуская для них платы расширения и повышая тем самым ценность вычислительной машины для покупателя, и получая при этом огромные прибыли.

Воз и Джобс приняли важное решение и насчет операционной системы. Для управления конкурирующим компьютером Altair использовалась версия языка программирования Basic, созданная отчисленным из Гарвардского университета Биллом Гейтсом и его закадычным другом Полом Алленом. Они продавали свой программный продукт производителям компьютеров — установка этого программного обеспечения на каждом компьютере стоила 500 долл., и покупатели вынуждены были брать на себя эти расходы. Два Стива решили использовать в своих компьютерах программное обеспечение, бесплатное для пользователя и зашитое в микросхему, установленную на печатной плате. Работая с компьютерами других производителей, перед началом работы пользователь должен был загружать операционную систему при каждом включении машины. Вместо этого в компьютерах Apple II операционная система загружалась автоматически, что значительно облегчало процедуру запуска и делало ее интуитивно понятной для пользователя, не имеющего специальных знаний в электронике и программировании, что сделало Apple II любимой вычислительной машиной хакеров, которые могли приступать к написанию программ для этого компьютера сразу же после его покупки и настройки. Поскольку компания Microsoft выпускала и эту версию Basic, Apple II стал для нее самой перспективной компьютерной платформой (с точки зрения получения прибыли) пока на рынке не появились персональные компьютеры компании IBM — IBM PC. Стив принял еще одно важное инновационное решение. Он считал, что новый компьютер должен быть бесшумным, а это означало, что в нем не должны использоваться вентиляторы. Это была довольно радикальная идея. Многим специалистам она могла показаться абсурдной, но Стив энергично взялся за ее реализацию.

Убежденность Стива в целесообразности создания бесшумного компьютера сформировалась под влиянием многочасового опыта медитаций и практики дзэн-буддизма. Во время медитаций шум вентиляторов часто отвлекал внимание Стива, и это навело его на мысль о том, что потребители будут более охотно покупать компьютеры, не создающие много шума.

Основным источником тепла в компьютере являлся источник питания. Избавиться от вентилятора было невозможно без источника питания другого типа. Проблема заключалась только в том, что никто не выпускал подходящее устройство. Но это не остановило Стива. Он начал искать человека, который мог бы изготовить блок питания с нужными характеристиками.

Таким человеком оказался Род Хольт — приблизительно сорока лет, заядлый курильщик, желавший, чтобы ему платили по 200 долл. в день. «Мы нанимаем вас», — заверил его Стив, хотя на самом деле компаньоны сидели практически без денег. Стив никогда не останавливался ни перед какими трудностями и пытался вдохнуть жизнь в компьютер Apple II своей настойчивостью и энергией.

«Он просто обманом втянул меня в работу», — рассказывал Хольт. И он действительно работал — днем, ночью, по выходным. Неделя за неделей Хольт, вместо того чтобы ездить на мотоцикле, чем он обычно занимался раньше, проводил все свободное время, изобретая источник питания для Стива Джобса. Старый линейный источник питания был тяжелым, перегревался и выпускался по технологии пятидесятилетней давности. Для того, чтобы изготовить источник питания нового типа, Хольт использовал принципиально иной подход. Он создал импульсный источник питания, который был намного сложнее, но в то же время легче, меньше и не нагревался. Его конструкция была настолько маленького размера, что без труда размещалась в корпусе компьютера; кроме того, этот источник питания удовлетворял основное требование Стива Джобса — отсутствие вентилятора. Импульсный источник питания коренным образом изменил способ подачи электроэнергии на электронные устройства.

В октябре два представителя компании Commodore пришли к Стиву в гараж, в котором состоялось рождение компании Apple. Они хотели обсудить возможность выкупа его компании. Накануне эта канадская компания по производству калькуляторов приобрела права на компьютер другой фирмы, который работал на базе того же микропроцессора, что и Apple II, — MOS 6502. Руководство Commodore планировало расширение компании. Стив согласился рассмотреть это предложение. Он назвал свои условия сделки — 100 тыс. долл., участие в акционерном капитале Commodore и заработная плата в размере 36 тыс. долл. Возу и ему самому. Сделка не состоялась; можно только представить себе, что оба Стива делали бы всю оставшуюся жизнь, если бы в Commodore приняли эти условия и наняли бы их простыми служащими!

К лету 1976 г. Воз существенно продвинулся в создании

компьютера Apple II. Имея в активе успех Apple I и финансовые средства, которые уже приносил начинающий бизнес, Стив и Воз были вполне готовы представить свою усовершенствованную вычислительную машину. В выходные, совпавшие с празднованием Дня труда, друзья вылетели в Атлантик-Сити, чтобы принять участие в первой выставке персональных компьютеров Personal Computer Festival. Они взяли с собой работающую модель компьютера Apple II, а также интерфейсную плату считывания информации с магнитной ленты (прототип дискового запоминающего устройства) для хранения данных; плата пока еще работала недостаточно хорошо. Во время первой в мире выставки персональных компьютеров двум Стивам довелось испытать весьма неприятные ощущения.

Все началось с полета ночным рейсом в Филадельфию. На этом самолете, помимо Джобса и Возняка, летели многие другие создатели персональных компьютеров с Западного побережья. Самой авторитетной была команда компании Processor Technology из Беркли — ее члены везли с собой работающую модель компьютера Sol. Смонтированный и помещенный в отполированный до блеска штампованный металлический корпус, оборудованный встроенной клавиатурой, компьютер Sol был первым персональным компьютером нового поколения. Он представлял собой единый модуль, вполне завершенный с конструктивной точки зрения, и выходил в полностью собранном виде; к нему можно было подключать источник питания и монитор. Кроме того, поскольку в этом компьютере использовался тот же микропроцессор, что и в Altair, он был, фактически, совместим с программами, написанными для этой вычислительной машины, которую можно назвать прообразом персональных компьютеров. По сравнению с Sol грубая, напоминающая коробку из-под сигар модель Apple II выглядела явно дилетантской.

Во время полета Ли Фельзенштейн, ведущий собрания в Клубе любителей компьютеров, перегнулся через спинку своего кресла и заговорил с Джобсом и Возом. Фельзенштейн, консультировавший специалистов из Processor Technology по вопросам дизайна, только раз взглянув на кустарную печатную плату с ее чрезмерно минимизированным количеством микросхем, пришел к неутешительным выводам. Он вспоминает об этом так: «Это устройство не производило ровным счетом никакого впечатления. Все, что у них было, — нечто, напоминающее коробку из-под сигар. Я подумал, что Возняка ждет большой провал. И не хотел бы оказаться на его месте».

Мероприятия выставки персональных компьютеров

проводились в приходящем в упадок Атлантик-Сити незадолго до того, как в городе появились казино, вдохнувшие новую жизнь в этот морской курорт. Вокруг велись разговоры только о том, что случилось с Эдом Робертсом и MITS — компанией, собравшей первый персональный компьютер. Создатель компьютера Altair искал покупателей, и слухи об этом распространились среди участников выставки. Обеспокоенный конкуренцией, которая начала резко возрастать в компьютерной отрасли, Робертс хотел выйти из бизнеса, однако он был достаточно умен, чтобы понять, что все еще может продавать свои компьютеры, получая за них приличную сумму денег. Самые крупные компании розничной торговли электронным оборудованием готовились выйти на компьютерный рынок, в частности, компания Tandy со своей сетью розничных магазинов Radio Shack, а также компания Commodore, ставшая известной в начале 1970-х как фирма по выпуску и сбыту калькуляторов с недорогими микросхемами производства Texas Instruments.

Пока Робертс искал возможность продавать свои компьютеры, десятки компьютерщиков-любителей и профессиональных инженеров-электронщиков стремились занять свое место в этом бизнесе. Несомненно, Altair по-прежнему оставался первым персональным компьютером, но благодаря резкому увеличению количества розничных магазинов и торговых точек по сбыту компьютерных комплектующих к осени 1976 г., существование рынка компьютеров стало очевидным. В связи с этим развернулась ожесточенная борьба за господство на этом рынке.

На экспозиции, организованной в рамках выставки Personal Computer Festival, было представлено большое количество персональных компьютеров. Предсказать, какой из них станет успешным, было невозможно. Однако Стив Джобс сделал для себя ряд ценных выводов, когда ходил по выставочному залу. Во-первых, для того, чтобы Apple удовлетворял запросы новой волны покупателей персональных компьютеров, необходимо, чтобы он был конструктивно завершенным автономным устройством. Пол Террелл, хозяин Byte Shops, говорил Стиву об этом, но тот понял его слова только тогда, когда своими глазами увидел второе поколение персональных компьютеров. Клавиатура также имела большое значение для удобства ввода информации и программирования, и поскольку несколько новых вычислительных машин были ею укомплектованы, для Стива стало очевидным: чтобы компьютер Apple II стал конкурентоспособным, он обязательно должен иметь клавиатуру.

Далее — проблема продвижения продукта. Компания Apple была представлена на выставке так: стенд, перед ним — стол,

закрытый желтыми шторками, а по обе стороны — стенды других таких же мелких фирм. Стенд Apple украшался ламинированной копией статьи о компании Apple Computer в любительском журнале и единственным плакатом с названием компании. Все это даже и близко не походило на стенд, который мог бы произвести большое впечатление на посетителей выставки. Если учесть еще и внешний вид Джобса, Возняка и Дэна Коттке — рубашки навыпуск, длинные волосы, жидкие бородки и усы — все это создавало впечатление, что фирма не заслуживает особого доверия. У компании MITS, а также у новых компаний, занимающихся выпуском персональных компьютеров, — IMSAI и Processor Technology, — были огромные стенды в центре зала, с показным блеском, великолепным оформлением и другими атрибутами выставки-ярмарки — девушки в мини-юбках, ежечасная демонстрация возможностей продукта, одетые в костюмы-тройки бойкие продавцы. В то время как стенд компании Apple стоял где-то в дальнем углу зала, куда добирались только убежденные энтузиасты, стенды ведущих компаний располагались на самом видном месте в центре выставочного зала. Самая нестандартная из всех компьютерных компаний, основанная в центре Силиконовой долины, оказалась почти незамеченной в среде растущего ажиотажа вокруг производства любительской электроники.

Первая конструктивно завершенная печатная плата Джобса и Воза, которая в их представлении являлась компьютером Apple I, даже без корпуса, источника питания, монитора и клавиатуры стоила около 250 долл. за одну единицу — сюда входили только расходы на комплектующие и сборку. Такие расходы были не под силу двум начинающим бизнесменам. Планируя добавить к своему компьютеру те элементы, которых, по всей видимости, требовал рынок, Джобс понимал, что он должен будет найти какой-то источник финансирования. Стив хотел, чтобы Apple II произвел сенсацию на рынке и был уверен в том, что так и будет, но в то же время понимал, что для этого необходимо вложить немало денег. Более того, требовались еще и определенные знания о распространении информации о продукте и организации рекламной кампании, а их не было ни у Джобса, ни у Возняка.

Ко времени окончания первой выставки персональных компьютеров Стив Джобс уже понял: чтобы добиться успеха с новым компьютером, который создал Возняк, он должен придерживаться нового подхода к организации компьютерного бизнеса.

Впоследствии Джобс объяснил, что компьютер, созданный под его руководством Возом, во многом оказался результатом их

участия в первой компьютерной выставке. «В истории создания Apple II произошел настоящий качественный скачок, пока этот компьютер стал устройством, полностью готовым к работе. Это первый компьютер, который можно было купить в готовом виде, а не в виде набора комплектующих. Он помещался в одном корпусе и комплектовался клавиатурой. Купив его, можно было сразу же садиться и работать. Кроме того, в создании Apple II произошел еще один прорыв: он имел настоящий товарный вид. Вам не нужно было быть электронщиком-любителем, чтобы пользоваться Apple II. В этом и состояла сущность данного компьютера».

По мере того, как в конце 1976 г. все более актуальной становилась необходимость вывода Apple II на рынок, Стив Джобс начал осознавать свои собственные недостатки, что компенсировалось почти сверхъестественной способностью отыскивать незаурядных специалистов и привлекать их к работе в команде. Стив обладал такими чертами, как коммерческий энтузиазм по отношению к своему продукту, страстность миссионера, проповедующего Евангелие, фанатичная приверженность единственной цели и решимость добиться успеха в бизнесе человека, чье детство прошло в бедности. В этом сложном переплетении самых разных характеристик можно найти и источник успеха компании Apple, и причины того, почему впоследствии многие стали врагами Стива Джобса.

Существуют вопросы, на которые невозможно ответить, и один из них звучит так: «Как формируется хороший вкус?»

Осенью 1976 г. компания Intel, занимавшаяся производством полупроводников, развернула грамотную, привлекающую внимание рекламную кампанию. В новой рекламе продукции компании не было привычных технических характеристик, вместо этого ставка делалась на символическое описание параметров изделий с использованием фишек для покера, гамбургеров и гоночных автомобилей. Изобретательность авторов этой рекламы, а также ее способность донести информацию о продукте непосредственно до человека, который ее читает, — все это сразу же произвело большое впечатление на Стива Джобса. Эта рекламная кампания на всю оставшуюся жизнь определила отношение Джобса к организации рекламы. Он позвонил в отдел маркетинга Intel, и ему удалось выяснить, что эту кампанию разработали специалисты рекламного агентства Regis McKenna.

Стив позвонил в агентство и попросил соединить его с самим Реджисом Маккеной. Однако его соединили с человеком, который отвечал за контакты с новыми рекламодателями; его звали Фрэнк Бердж. Фрэнк вежливо выслушал рассказ Стива о компании и о том, каким он видит ее будущее, и попытался объяснить, почему

Apple еще не готова к тому, чтобы ее представляло агентство такого класса, как McKenna. Доводы Фрэнка Берджа не разубедили Стива, и на протяжении следующей недели он каждый день трезвонил, упрашивая приехать и посмотреть новый продукт от Apple. В конце концов, Стив просто взял его измором.

«Когда я приехал в тот гараж, то подумал: «Боже милостивый, и этот парень хочет чего-то добиться! Сколько времени я могу потратить на этого клоуна, чтобы уйти, не показавшись ему невежливым, и заняться чем-то "дельным?" Примерно две минуты я размышлял, как бы сбежать. Затем на протяжении следующих трех минут произошло нечто, задевшее меня за живое. Во-первых, Стив оказался невероятно умным молодым человеком. Во-вторых, я не понимал и половины того, о чем он рассказывал».

Тем не менее, «невероятного ума» оказалось недостаточно, и агентство все же отклонило предложение Стива. Однако Стив был весьма настойчив. Он звонил в офис McKenna по три-четыре раза в день. Секретарша Реджиса Маккены, по всей вероятности, просто устала отвечать на эти звонки и, чтобы остановить этого настойчивого молодого человека, уговорила своего босса ответить ему. Мистер Маккена принял звонок, и Джобс упросил главу агентства принять и выслушать его.

Оба Стива отправились в агентство. Во время беседы Джобс упомянул о статье в журнале для любителей компьютеров, подготовленной Возом. Маккена попросил разрешения посмотреть черновик и посоветовал убрать из статьи лишние технические детали. Возняк разозлился и выпалил: «Я не хочу, чтобы какой-то пиарщик правил мой текст!» На что Маккена отпарировал, что им лучше убираться вон из его кабинета. Джобс попытался успокоить разбушевавшиеся страсти и убедить Реджиса Маккену, что их компания действительно жизнеспособна и может выпускать превосходный продукт, поэтому ему следует взяться за создание рекламы для этого продукта. Когда Маккена не поддался на подобные уговоры, Джобс применил уже привычную для него тактику, — тактику отказа покинуть офис, пока Маккена не согласится принять их заказ. Стив вел себя столь настойчиво, что Реджис Маккена принял решение, которое впоследствии оказалось выгодным для них всех, — дал свое согласие на то, чтобы компания Apple Computer стала клиентом его агентства.

Реджис Маккена с самого начала понял, что Apple сможет увеличить объемы продаж своей продукции лишь в одном случае — если расширит рынок сбыта, продавая свои компьютеры не только любителям. А этот путь мог повлечь за собой публикацию рекламы в печатном издании с большой читательской

аудиторией, — там, где не решалась давать рекламу еще ни одна компьютерная фирма. Реджис Маккена решил привлечь внимание всей страны к маленькой компании, построившей свой компьютер в гараже. Он хотел, чтобы все средства массовой информации обратили внимание и на рекламу, и на саму компанию. Где можно разместить рекламу, чтобы добиться этой цели? У Реджиса был ответ на этот вопрос. Результаты проведенных исследований показали, что компьютеры покупают главным образом мужчины, поэтому рекламные объявления должны быть размещены в печатных изданиях с преимущественно мужской читательской аудиторией. И он выбрал Playboy.

Теперь помощником Apple Computer оказалось квалифицированное, незаурядное рекламное агентство, у которого был хитроумный план размещения рекламы. Оставалась только одна проблема: у компании не хватало средств, чтобы рекламировать свою продукцию в Playboy.

В Силиконовой долине деньги имеют особое значение — они просто работают. Хроника событий, происходивших в то время в Силиконовой долине, изобилует историями о людях, которые оказывались в нужном месте в нужное время. Тем не менее, найти необходимый оборотный капитал — это совсем другое дело. Убедить тех счастливчиков, которым удалось разбогатеть в Силиконовой долине, чтобы они открыли свои кошельки, достаточно трудно. Впоследствии капитал, вкладываемый в новые предприятия, получит название «венчурного». Однако в те времена привлечь капитал к рискованным предприятиям было очень трудно. Маккена предложил Стиву поговорить с членом правления его агентства и одновременно с членом правления компании Atari — Доном Валентином.

Джобс позвонил Валентину и убедил его приехать и посмотреть на их гаражное предприятие по сборке компьютеров. Дон Валентин, сын водителя грузовика и бывший матрос, добившийся успеха исключительно своими силами, весьма успешно руководил отделами маркетинга как в компании Fairchild, так и в компании National Semiconductor. В начале 1970-х годов он прекратил работать на других и основал компанию венчурного капитала. В замкнутом мире Силиконовой долины он имел репутацию серьезного делового человека, который разбирается в электронике и которого нельзя обмануть, пустив пыль в глаза. Дон Валентин понимал также, что некоторые из начинающих компаний, выпускающие диковинные технические новинки, когда-то изменят мир.

Дон Валентин ездил на «Мерседесе», был очень аккуратным, любил добротную обувь и дорогую одежду, — он носил костюмы,

купленные в Brooks Brothers, тогда как инженеры одевались в рубашки из полиэстра с расстегнутыми воротниками. Когда он появился в доме родителей Джобса, пара неопрятных «котелков», которую он там встретил, не вписывалась в его представления о хорошей коммерческой сделке. Посмотрев на их самый новый продукт и выслушав планы о продаже нескольких тысяч компьютеров, он сказал, что у них нет представления ни о маркетинге, ни о размере потенциального рынка, а также что они не умеют мыслить масштабно — именно так впоследствии вспоминал об этом событии он сам. Дон Валентин согласился обсуждать вопрос об инвестициях только в том случае, если Джобс и Возняк привлекут к работе в компании человека, имеющего опыт в организации маркетинговых мероприятий. Джобс, со свойственной ему непосредственностью, попросил его порекомендовать кого-либо. Валентин отказался. На протяжении всей следующей недели настойчивый Джобс звонил венчурному капиталисту ежедневно по три-четыре раза, и тот, в конце концов, открыл свою картотеку «нужных» людей. Валентин предложил Стиву три имени; одно из них — Майк Марккула. (Следует отметить, что венчурный капиталист хорошо усвоил этот урок — много лет спустя, когда к нему обратились два таких же эксцентричных человека, которые были основателями Cisco Systems, он без колебаний согласился вложить деньги в компанию.)

Когда Стив Джобс позвонил Майку Марккуле, тот наслаждался праздной жизнью. Выполняя обязанности специалиста по маркетингу в Intel в начале 1970-х годов, он приобрел акции этой компании в дополнение к тем, которые заработал. Когда Intel стала открытой акционерной компанией и ее акции были выпущены в обращение на рынке, Марккула разбогател буквально за одну ночь. Время от времени он искал другие рискованные предприятия, куда можно было бы вложить деньги, однако ему хватало средств для того, чтобы содержать двух детей, дом в Купертино и виллу на озере Тахо, — и этих денег должно было хватить еще надолго. Тем не менее, он согласился приехать в гараж в Купертино.

Когда приехал Майк Марккула, Джобс и Воз увидели невысокого, стройного, гибкого человека — Майк занимался гимнастикой в средней школе. Это был спокойный, сдержанный и пунктуальный человек, который носил очки в оправе и вел себя несколько неуверенно. Он играл на гитаре, носил дорогие золотые часы и ездил на золотистом «Корвете». Как Стив и Воз, он был очень замкнут. Между ними было только одно отличие: Марккула уже тогда осознавал, какое влияние на все устройство

мира может оказать микропроцессор. Он понимал, что появление истинного компьютера, работающего на основе микропроцессора и выполняющего нечто более захватывающее, чем вывод времени на экран монитора или суммирование числовых рядов, — это только вопрос времени. Раньше он работал в компании, которая поставляла комплектующие для производства потребительской электроники, поэтому чувствовал, насколько стремительным может оказаться процесс создания нового продукта. Когда партнеры показали Марккуле свою новую вычислительную машину и продемонстрировали ее возможности, он забыл о том, как выглядит Джобс. Он забыл, где расположена «штаб-квартира» компании. Он забыл обо всех доводах в пользу того, почему ему не следует заниматься этим делом. И он предложил им помочь составить бизнес-план и поставить это рискованное предприятие на ноги. Воз очень осторожно относился к привлечению к новому делу еще кого-то, но Джобс знал, что ему нужна помощь, чтобы сделать Apple такой компанией, какой он ее себе представлял после первой выставки персональных компьютеров. А в Майке Марккуле он увидел спокойного, уравновешенного, непритязательного человека, которого, по его собственному мнению, он легко мог подчинить своей воле.

Стив Джобс изложил Марккуле свою точку зрения и убедил в том, что они смогут изменить мир, продавая компьютеры для дома и офиса. Марккула пришел к выводу, что Стив прав. Он начал приезжать в гараж. Инженер по образованию, он так увлекся написанием компьютерных программ, что вскоре стал полноценным хакером-любителем. Он обсуждал состояние дел в компании с Джобсом, Возняком и Родом Холтом, инженером, разрабатывавшим новый источник питания и решившим, что компания стоит того, чтобы в ней «потусоваться». (Рон Вейн, один из первых партнеров, уже давно отошел от дел. «Стив Джобс был подобен урагану, — рассказывал он, — а у меня уже не было сил управлять такими ураганами». Рон Вейн никогда не сожалел о своем решении уйти из компании: «Я принял самое лучшее решение, если учесть, какой информацией я располагал на тот момент». В 1999 г. он по-прежнему жил в Таксоне, и его работа, как и раньше, была связана с технологиями.) Довольно скоро Марккула пришел к выводу, что за пять лет они смогут вывести компанию Apple на такой уровень, что она войдет в список Fortune 500. Как показало время, он оказался прав. Ричард Мелман, работавший вместе с Майком Марккулой в Intel, вспоминает свой разговор за обедом с Майком и конце 1976 г. «Он рассказывал мне, что взял под свою опеку двух юнцов, которые собираются выпускать микрокомпьютеры, — вспоминает

Мелман и отчетливо помнит, как Марккула вытащил свой бизнес-план. — Он сказал, что эта компания превратится со временем в многомиллиардный бизнес, и показал диаграммы и графики, которые это доказывали. Я помню, что ушел с этой встречи с мыслью: "Этот парень сошел с ума! Разве может кто бы то ни было заявлять, что он намерен создать многомиллиардную компанию? Масштабы такой компании должны были быть даже больше масштабов Intel. Мне показалось, что он потерял рассудок".

Тем не менее, Марккула был убежден в своей правоте и верил в свои силы. Он начал с того, что дал Стиву Джобсу ряд дельных советов, фактически сам составил бизнес-план и продолжил сотрудничество с компанией, став ее основным инвестором на первом этапе становления. Его первоначальная финансовая поддержка составила 91 тыс. долл. наличными; кроме того, он лично стал гарантом компании при предоставлении ей банковского кредита на сумму 250 тыс. долл. Он сделал это в обмен на право собственности на одну треть компании, наравне со Стивом и Возом; 10 % в компании получил Род Хольт, ставший ее инженером.

Третьего января 1977 г. основатели компании собрались у бассейна возле дома Майка Марккулы. Майк и оба Стива целый день дискутировали, прежде чем подписали документы, в соответствии с которыми компания Apple Computer превращалась в корпорацию. Одно из условий сделки, на котором настаивал Марккула, заключалось в том, что Джобс и Воз должны работать в компании полный рабочий день. Возу пришлось, стиснув зубы, расстаться со своей гарантированной работой в HP. Единственное, что не требовало обсуждения, — это название Apple: оно получило к тому времени такую широкую известность, что нельзя было даже думать о его изменении.

Марккула представил всю команду Майку Скотту, одному из высших должностных лиц компании по производству микросхем National Semiconductor. Скотт был полной противоположностью дружелюбно настроенному Марккуле, имел резкий характер, свойственный умному человеку, добившемуся успеха благодаря своей смелости и решительности. Они с Джобсом были антиподами. Джобсу Скотт не понравился, и впоследствии это вылилось в годы борьбы за управление компанией.

Тем не менее, Скотта наняли в компанию на пост президента. Поскольку в компании уже был один Майк, он взял себе псевдоним «Скотти» и начал работать в одной команде с Билом Фернандесом, Рэнди Виггинтоном, Крисом Эспинозой и Родом Холтом — первыми сотрудниками компании. Заработная плата президента составляла 20 001 доллар, т. е. на 1 доллар больше,

чем получали три основных акционера. Однако реальная власть в компании принадлежала Возу, Джобсу и Марккуле, и Скотт понимал это.

Конфликты между Джобсом и Скоттом разгорались по многим вопросам; одни из них были серьезными, другие — нет. Например, кто будет подписывать заказы на поставку, как будут расположены служебные помещения, какого цвета должны быть рабочие места. Борьба развернулась даже вокруг присвоения сотрудникам компании порядковых номеров. Джобс огорчился, что ему достался второй номер, тогда как Возняк стал первым номером. Стив буквально вышел из себя и потребовал, чтобы ему присвоили «номер ноль». (В конечном итоге Джобс добился своего, но намного позже, когда Скотт был уволен.) Однажды Майк Скотт пригласил Джобса прогуляться по автомобильной стоянке — именно там принимались многие важные для компании решения. Однако на этот раз речь шла не о делах. Скотти поднял деликатный вопрос о запахе, исходившем от Стива. Джобс, который строго придерживался фруктовой диеты, был уверен, если он питается только фруктами, ему не нужно принимать душ. Скотти сказал Джобсу, что ни один человек во всем офисе не в состоянии работать рядом с ним.

Когда Apple начала функционировать как корпорация, особенно ярко проявились две черты характера Стива Джобса: стремление к совершенству и нетерпеливость. Стив не мог понять, почему все, что он задумал, требует так много времени. Такое непонимание особенно ярко проявлялось при загадочном процессе написания программ. Эта проблема усугублялась тем, что Стив практически не имел представления, как происходит этот процесс, и еще меньше понимал необходимость рутинной работы по отслеживанию ошибок в тексте готовых программ. Еще хуже, что персонал программистов компании состоял из двух юношей, которые были моложе самого Стива.

Рэнди Виггинтон начал писать программы для компании Apple еще во время учебы в средней школе. Он вспоминает об этом так: «Я был для него просто мальчишкой. Мне платили по два с половиной доллара в час. И мне приходилось вставать в 3:30 утра и работать до того времени, когда нужно было идти в школу, затем, вернувшись из школы, продолжать работу до 7–7:30 вечера». Рэнди видел начало разрыва отношений между двумя Стивами. «В тот период дружба между Возом и Джобсом начала разрушаться. Ко времени выхода на рынок компьютера Apple II практически не осталось никаких предлогов, которые могли бы оправдать сложившуюся ситуацию. Большим плюсом Стива Джобса было то, что он принимал во внимание потребности

конечного пользователя — как должно выглядеть изображение на экране, каким должен быть корпус компьютера. Однако он говорил об этом с таким высокомерием, что мы его возненавидели».

Руководство компании не могло прийти к согласию по многим вопросам ее деятельности, однако Джобс, Воз, Марккула и Скотти сходились во мнении хотя бы в том, что необходимо сотворить сенсацию на предстоящей компьютерной выставке West Coast Computer Fair — первой крупной выставке-ярмарке, которая проводилась на Западном побережье. Джобс оказался достаточно предусмотрительным, чтобы зарегистрировать Apple Computer в качестве участника выставки задолго до ее открытия — это давало компании право занять стенд, располагавшийся прямо напротив входной двери. Стенд был первым, и на него непроизвольно наталкивался взгляд посетителей, входящих в выставочный зал.

Марккула потратил 5 тыс. долл. только на оформление стенда, что в 1977 г. составляло весьма приличную сумму для небольшой компании. Стенд был оборудован матовой панелью из органического стекла, подсвеченной сзади. На этой панели отображалось название компании и ее логотип. Черный бархатный занавес украшал стенд, на котором располагались три совершенно новых компьютера Apple II (их было всего три) и один монитор с большим экраном, на котором демонстрировались заставки к видеоиграм, а также демоверсии программ, написанных Виггинтоном, Возняком и еще одним программистом, Крисом Эспинозой. Контраст между дисплеем и раскладным столиком компании Apple и сделанными вручную вывесками других компаний был огромным.

Приблизительно в такой же ситуации находились Стив и Воз со своим импровизированным стендом Apple I на первой компьютерной выставке всего полгода назад.

В самый последний момент, наконец, доставили новые пластиковые корпуса для компьютеров Apple II. Стив решил, что Apple II должен выглядеть, как кассетный стереомагнитофон KLH — популярное в то время устройство с привлекательным внешним видом, ставшее неотъемлемым элементом практически каждой комнаты в студенческих общежитиях. Когда Стив увидел корпуса, он пришел в ярость — они выглядели ужасно. Он посадил всю небольшую команду компании Apple за чистку, шлифовку и покраску.

На следующее утро, когда в 10:00 двери выставки распахнулись, первые посетители увидели прямо перед собой самый изящный и красивый персональный компьютер

высочайшего качества, который когда-либо видел мир. А когда ребята, обслуживавшие стенд, раскрыли корпус компьютера, присутствовавшие там любители, компьютерные фанаты и представители средств массовой информации увидели самую совершенную материнскую плату, о которой можно было только мечтать. Воз и в этот раз превзошел самого себя — сделал плату на шестидесяти двух микросхемах — небывалое достижение. Джобс в приказном порядке потребовал, чтобы пайка была выполнена предельно аккуратно, благодаря чему плата имела качественный, профессиональный вид, была очень изящной, поражала воображение и не имела себе равных.

Посетители выставки столпились вокруг, не желая верить в то, что электроника, поместившаяся в таком маленьком корпусе, может управлять созданием изображений в естественной цветовой гамме на большом телевизионном экране. Стив Джобс, выглядевший почти элегантно в своем первом костюме, вынужден был постоянно отодвигать занавес, чтобы доказать, что за ним не спрятан большой компьютер.

«После выставки нас переполняло чувство радостного возбуждения из-за того, что мы, несмотря на все трудности, прекрасно справились с поставленной задачей, и это имело большое значение не только для Apple, но и для развития всей компьютерной отрасли», — такой была точка зрения Криса Эспинозы, который в то время еще учился в предпоследнем классе средней школы.

В течение нескольких месяцев компания Apple получила триста заказов на компьютер Apple II, и эта цифра уже в три раза превышала количество проданных за все время Apple I. Однако Стиву в связи с этим пришла в голову мысль о том, что владельцы первых Apple могли бы нарастить вычислительные возможности старых машин; это была одна из тех проблем, которые он понимал интуитивно. Ввиду сложных обстоятельств, складывающихся в его собственной жизни, он всегда придерживался принципа «делать то, что надлежит», даже если это обходилось слишком дорого. Компания Apple уделяла огромное внимание политике модернизации старых моделей компьютеров до тех пор, пока Стив не ушел из нее.

Летом того же года Стив Джобс жил в Купертино в одном доме со своим другом Дэном Коттке. Крис-Энн, подруга Стива, с которой он то сходился, то расходился, и которая к тому времени уже работала монтажницей в компании Apple, поселилась вместе с ними. Однако возникла проблема, и раньше преследовавшая многих предпринимателей и обещавшая в ближайшие годы доставить много беспокойства представителям отрасли высоких

технологий. Она состояла в том, что жене или подруге такого предпринимателя трудно соперничать с его дамой сердца по имени "Работа". Крис-Энн была далеко не на первом месте в списке приоритетов Стива. Проблемы, возникавшие между ними, еще больше обострились, когда в конце лета Крис-Энн забеременела.

По причинам, которые невозможно понять, на протяжении многих лет Стив Джобс отрицал свое отцовство и отказывался допускать даже мысль о том, что он — отец ребенка. Крис-Энн била вдребезги посуду, писала на стенах, крушила двери и окна. Стив мирился с ее оправданным, но неуправляемым поведением до тех пор, пока она в весьма категоричной форме не отказалась делать аборт. После этого Стив порвал взаимоотношения с Крис-Энн, а она бросила работу в Apple и отправилась на яблочную ферму в штате Орегон.

Дэн наблюдал за всем этим и не верил собственным глазам. На протяжении многих лет он выслушивал от Стива так много исполненных горечи слов и нареканий о том, что от него отказались родители. А теперь сам собирался оставить без отца своего ребенка. В понимании Дэна это было лишено здравого смысла. Их дружба начала остывать.

В разгар сражений с Крис-Энн, происходивших дома, Стив продолжал свои битвы со Скотти на работе. В электронном бизнесе был установлен стандартный гарантийный срок — три месяца. Стив настаивал на том, что им необходимо продавать Apple II с гарантией на целый год. Он инстинктивно понимал, что хорошее обращение с потребителями позволит сформировать контингент покупателей, лояльных по отношению к компании. Скотти оставался непреклонен. Стив начал на него кричать. Скотти снова повел его на улицу погулять по автостоянке. Когда они вернулись, оба уже успели остыть, но Стив добился своего: гарантия на Apple II устанавливалась на один год.

Стив мог приводить в бешенство сотрудников своей компании, но в то же время его уважали как человека, который осуществил мечту и создал особую культуру индустрии персональных компьютеров, а также как лидера, возглавившего своих подопечных. Он оказался именно тем человеком, благодаря которому сформировалась блестящая репутация компании Apple.

Стив мог быть самым упрямым сукиным сыном во всем городе, способным перехитрить даже умных и опытных людей в два раза старше его. Однажды произошел такой случай. Программист Виггинтон, который очень интенсивно работал над новой версией языка Basic, обнаружил, что результаты его шестинедельного труда исчезли из системы с разделением

времени, организованной компанией Call Computer. Компания Apple пользовалась услугой удаленного доступа к этой системе, поскольку не могла себе позволить иметь собственные большие компьютеры, необходимые для хранения и обработки огромных объемов информации. Виггинтон в ярости пытался восстановить свою работу, но все усилия оказались тщетными. Он узнал, что в компьютерном центре, где была организована система с разделением времени, решили провести стандартную процедуру резервирования данных, и каким-то образом тысячи строк его программы просто исчезли. Виггинтон позвонил в компанию и попросил ее служащих установить кассету с предыдущей резервной копией; хотя эта копия и была сделана достаточно давно, это позволило бы ему, как минимум, начать не с нуля. Алекс Камрадт, глава компании, отказался. Ему не понравилось, как Джобс и Воз общались с ним раньше. Ситуация усугублялась еще и тем, что в тот период у Apple было так мало денежной наличности, что на протяжении нескольких месяцев она даже не оплачивала счета, приходившие из Call Computer.

В ситуацию вмешался Стив Джобс — он позвонил Камрадту и сказал, что заплатит деньги, если тот приедет и заберет чек. Камрадт согласился. Перед тем, как Камрадт повесил трубку и собрался выходить, Стив уговорил его установить нужную кассету с магнитной лентой, чтобы Виггинтон мог вернуться к работе.

Пока Камрадт ехал, Виггинтон загрузил резервный файл, вышел из системы и покинул здание вместе с другими сотрудниками, так как все догадывались, что произойдет далее. Когда появился Камрадт, Стив сказал ему, что никакого чека нет и ему никто не будет платить, поскольку его компьютеры уничтожили результаты работы программиста за несколько недель, и что он может идти к черту.

Стиву Джобсу потребовалась вся его храбрость, чтобы в таком тоне разговаривать с Камрадтом — бывшим боксером с огромными ушами, расплющенным носом и вспыльчивым характером. Джобс, худощавый вегетарианец, предпочитавший медитации дзэн всем другим упражнениям, твердо стоял на своем. Если даже в такие моменты ему и было страшно, он никогда не показывал этого. Камрадт отступил и гордо ушел прочь с пустыми руками.

Когда Стиву понадобилось принимать решение относительно изготовления корпуса для Apple II, он рассчитывал, что будет продано приблизительно такое же количество этих компьютеров, как и Apple I, поэтому выбрал менее дорогостоящий способ изготовления корпусов. Теперь последствия этого решения начали сказываться на работе компании: оборудование, на

котором производились корпусы для Apple II, вышло из строя. Больше того, это произошло в тот момент, когда покупатели хотели больше компьютеров, поставщики требовали оплаты их счетов, а поток денежной наличности практически иссяк. Скотти изворачивался, как мог, чтобы получить возможность сделать закупки необходимых комплектующих в кредит на срок от сорока пяти до шестидесяти дней, что позволило бы немного отсрочить выплаты, одновременно продавая компьютеры потребителям в течение тридцати дней. Однако отсутствие корпусов влекло за собой и отсутствие компьютеров, готовых к реализации, а это, в свою очередь, приводило к отсутствию доходов.

Стив продемонстрировал свойственную ему деловую хватку, представив свою схему преодоления кризиса. Он предложил производителю корпусов премию в тысячу долларов за каждую неделю опережения графика поставок. Это дало результат. Очень быстро было установлено новое оборудование, компания Apple снова начала получать корпуса для своих компьютеров и возобновила отгрузку продукции в адрес заказчиков. Вскоре ситуация с финансами перестала быть такой безнадежной. Компания находилась на волосок от банкротства и всего в нескольких днях от прекращения всех операций.

Катастрофу удалось предотвратить, однако Майк Марккула понял, что ему необходимо привлечь венчурный капитал быстрее, чем планировалось. Со своей стороны они со Скоттом уже одолжили компании в общей сложности 200 тыс. долл. в качестве временной меры на тот период, пока Майк будет искать источник венчурного капитала.

В то же время со Стивом Джобсом происходили перемены — по крайней мере, во внешности. Несмотря на свои двадцать три года, он был уже достаточно богат, хотя пока только на бумаге. Он по-прежнему носил длинные волосы, но они были тщательно причесаны, поскольку он входил в роль «звездного мальчика» — этот ярлык прикрепили к нему средства массовой информации не без участия Реджиса Маккены. Когда Марккула и Скотт полетели в Нью-Йорк, чтобы представить возможности вложения венчурного капитала в компанию Apple инвестиционной группе Venrock, они взяли с собой Стивена Джобса, который выглядел тогда уже вполне презентабельно.

Самые первые компьютерные платы — те, что Воз и Стив показывали на собраниях Клуба любителей компьютеров, — не представляли собой никакой ценности ни для кого, кроме самих любителей компьютеров. Теперь, в 1977 г., когда объем продаж компьютеров Apple стремительно увеличивался, перед компанией по-прежнему стоял вопрос, который с самого начала беспокоил и

Apple, и ее конкурентов: каким должно быть практическое применение компьютеров? Многие специалисты уже работали над пакетами прикладных программ, которые должны были дать ответ на этот вопрос, но до тех пор, пока эти полезные программы находились в стадии разработки, потребители продолжали относиться к компьютеру, как к игрушке.

Существовала еще одна, более серьезная проблема. Компьютер, осуществляющий предписанные операции, должен выполнять определенную последовательность команд, обрабатывать большие объемы входных данных и выдавать множество результатов. В самом начале компьютерной эры, для того, чтобы ввести команды и данные в компьютер, необходимо было изменять положение переключателей или вставлять штекеры коммутационных шнуров в контактные гнезда. По мере совершенствования вычислительных машин появились сначала перфокарты, а затем — кассеты с магнитной лентой. В самых первых компьютерах, разработанных Возом, все данные вводились вручную через клавиатуру, а для их хранения использовались кассеты с магнитной лентой. Впоследствии для персональных компьютеров, казалось, нашли приемлемое решение проблемы хранения информации на внешних носителях — дисковое запоминающее устройство, в котором использовался гибкий магнитный диск, помещенный в защитную оболочку из картона или пластика.

На знаковом собрании персонала компании Apple, состоявшемся в декабре 1977 г., Майк Марккула обратился к Возняку со словами о том, что запоминающее устройство на гибких магнитных дисках должно появиться у Apple к началу выставки бытовой электроники Consumer Electronics Show (CES) в Лас-Вегасе. Выставка же начиналась через месяц.

Ни один человек не взялся бы за решение подобной задачи, — ни один, кроме Возняка. Успеть в указанные сроки невозможно, но слово «невозможно», казалось, вообще отсутствовало в словаре Воза. Он получал удовольствие от такой работы, поэтому, взяв в помощь молодого Рэнди Виггинтона, с удвоенной энергией принялся за реализацию проекта.

«В канун Рождества, — рассказывал Рэнди Виггинтон, — Воз, наконец, добился того, что наш дисковод для гибких дисков что-то записывал и считывал. Отпраздновать это событие мы решили молочным коктейлем.

В ночь перед открытием CES мы прибыли в Лаг-Вегас, а наш дисковод все еще не был готов. "Железо" работало, а программное обеспечение — нет. Поэтому мы с Возом час работали над программами, а час играли в азартные игры. Мне было

семнадцать лет, и мы с Возом бегали в игровой зал бросать кости. Мы всю ночь занимались и тем и другим, и я совсем не спал. Около семи часов утра программа, наконец, заработала, и Воз сказал: "Тебе бы лучше сделать резервную копию". Я что-то сделал не так и уничтожил результаты работы за последний час. Нам пришлось снова все переделывать».

Каким-то образом им удалось сделать все вовремя, и дисковод для гибких магнитных дисков произвел настоящую сенсацию на выставке. Как всегда, к этому приложил руку Воз: он использовал в своем дисководе намного меньше компонентов по сравнению с другими аналогичными устройствами, существовавшими в то время на рынке. Ли Фельзенштейн, председатель Клуба любителей компьютеров, вспоминает об этом так: «У меня отвисла челюсть. Это была классная работа! Я подумал, что лучше не стоять на дороге у этих парней».

Семнадцатого мая 1978 г. на ферме All-One в штате Орегон, где Стив Джобс любил проводить время с такими же, как он, сторонниками дзэн-буддизма, Крис-Энн родила ребенка, которого Стив так упорно отказывался признать своим. Стив появился на ферме через пару дней после рождения ребенка, пробыл там ровно столько, сколько понадобилось, чтобы помочь Крис-Энн выбрать девочке имя (ее решили назвать Лиза Николь), и тут же уехал. На протяжении нескольких следующих месяцев он добровольно выплачивал пособие на ребенка, но потом прекратил это делать. Крис-Энн сообщила ему, что согласна урегулировать этот вопрос за 20 тыс. долл. Марккула уговаривал Стива поднять цифру до 80 тыс. дол. и покончить с этой проблемой раз и навсегда. Стив снова начал настаивать на том, что не он отец ребенка, и отказался выплачивать Крис-Энн какую бы то ни было компенсацию.

Стив Джобс был молодым человеком, который с самых ранних лет сам устанавливал правила игры. Отказавшись ходить в среднюю школу, он вынудил своих родителей переехать на новое место жительства. Стив уговорил их разрешить ему учиться в дорогом колледже, который был им не по карману, — и после этого бросил его. В бизнесе он всеми возможными способами вынуждал авторитетных специалистов работать на него, устанавливая нужные ему сроки или заставляя их подчиняться его воле. Теперь же в его жизни появился человек, ему неподвластный и не позволяющий диктовать условия. Крис-Энн не захотела избавляться от ребенка, отказалась признавать отцом кого бы то ни было другого и не исчезла из его поля зрения. Это было горькое лекарство. Рождение Лизы Николь позволило Крис-Энн крепко привязать к себе Стива, и как бы он ни пытался

выбраться из этой ситуации, ребенок всегда напоминал ему о том периоде жизни. Впервые в жизни Стив оказался бессилен.

Он по-прежнему жил в Купертино, в одном доме с Дэном Коттке; с ними вместе живало еще много людей, среди которых была пара стриптизеров и любитель оружия, которому нравилось стрелять в воздух из своего «кольта» сорок пятого калибра.

Первоочередной задачей Стива стал поиск другой возлюбленной, которая послужила бы для Крис-Энн доказательством того, что их отношениям пришел конец. Однако в действительности найти другую женщину оказалось труднее, чем товарища по комнате. Стив никогда не был бабником. На свиданиях он чувствовал себя неловко, трудно поддерживал беспредметные разговоры, и вообще вся процедура ухаживания казалась ему малопривлекательной. В результате, вместо того чтобы назначать свидания малознакомым женщинам, он просто возобновил отношения с женщиной, с которой уже был знаком.

Стив Джобс очень любил посещать офис своего рекламного гуру, Реджиса Маккены. Любой специалист по связям с общественностью знает, как доставить удовольствие своим клиентам, а Реджис был не просто одним из лучших, он являлся самым выдающимся специалистом в этой сфере. Он постоянно внедрял в практику своего агентства стратегии, шедшие вразрез со всеми общепринятыми подходами.

Частью формулы, с помощью которой Реджис Маккена поддерживал клиентов в хорошем расположении духа по отношению к своему агентству, была его кадровая политика. Реджис не стеснялся признавать очевидное: если изысканно одетая, необычайно привлекательная молодая женщина может вызвать улыбку на лице клиента, значит, именно ее и нужно взять на работу. Персонал агентства укомплектовывался только сексапильными девушками. Маккена требовал, чтобы в качестве одного из элементов офисной одежды девушки использовали кашемировый свитер.

Однажды Стив Джобс встретил в агентстве яркую представительницу «гарема» Маккены, Барбару Ясински, — удивительно красивую девушку, в родословной которой смешались полинезийские и восточноевропейские корни. Сочетание дало ошеломляющий результат. Вскоре Стив начал бывать в крохотном бунгало Барбары почти каждый вечер.

Ко времени знакомства Стив практически отказался от наркотиков, хотя по-прежнему считал их важной составляющей общего восприятия мира, что означало большие перемены в его жизни. Крис Эспиноза, вспоминая, рассказывал: «Каждый раз, когда мы с ним встречались после долгого перерыва, он

спрашивал, есть ли у меня уже подруга и употребляю ли я ЛСД. Это все, что его интересовало. Получалось, что он ставил меня в неловкое положение еще до того, как начинал говорить, так как я заранее знал, о чем он спросит. А поскольку я ничего подобного не делал, то ужасно боялся подобных разговоров».

Однако, если позиция Стива по отношению к наркотикам изменилась, его взаимоотношения с президентом компании Apple остались по-прежнему крайне напряженными. Ситуация настолько ухудшилась, что их тяжелую затянувшуюся конфронтацию окрестили в коллективе «боевыми действиями против Скотти». Вот типичный пример «боевых действий»: в 1977 г., во время подготовки к первой корпоративной вечеринке в Apple в честь Рождества, Стива привел в ярость отказ Скотти сказать поставщикам продуктов питания, чтобы те предоставили вегетарианское меню.

Скотти взял реванш, когда узнал, что Стив снимает накопившееся за день напряжение, опуская ноги в унитаз и сливая воду. Он распустил слухи по компании, и Стив стал объектом многочисленных насмешек.

К 1978 г. численность персонала Apple увеличилась до шестидесяти человек; компания получала много заказов, а проблемы с деньгами остались в прошлом. Стив Джобс и Майк Марккула начали задумываться о будущем. Они считали, что продажи компьютера Apple II достигли той точки, в которой происходит насыщение рынка, а следовательно, пришло время подумать о новой вычислительной машине.

Обратная связь с потребителями показала, что продукция компании требует определенных усовершенствований. Хотя сейчас и трудно это себе представить, но Apple II выводил на экран монитора только прописные буквы, причем строками, длина которых не превышала сорок символов. Для того, чтобы потребители воспринимали эту вычислительную машину как серьезный компьютер для ведения бизнеса, оба недостатка необходимо было устранить. Первые лица компании начали составлять планы создания промежуточного компьютера, которому присвоили имя Apple II Plus, а после значительного расширения вычислительных возможностей этой машины планировалось выпустить компьютер под названием Apple III.

Впоследствии Стив пришел к выводу, что, основав компанию с партнерами уровня А, они наймут других сотрудников того же уровня; но, если начать работать с партнером уровня В, он привлечет в компанию других людей того же (или более низкого) уровня, и вскоре компания будет переполнена сотрудниками уровней В и С. По мнению Трипа Хокинса, менеджера по

маркетингу компании Apple (который впоследствии стал соучредителем компании Electronic Arts, занимающейся выпуском электронных игр), это уже происходило в компании. Трип считал, что Apple стала компанией, которая просто не может сделать ничего неправильного. «Это был "новый Камелот" в бизнесе. По существу, рыночный спрос на компьютеры Apple существенно ускорил рост компании, что скрыло многие ошибки, допущенные в ее работе. В результате компания взяла в штат некомпетентных людей, расходующих много средств, но этого никто не замечал, потому что спрос на Apple II был очень высок». Ветераны компании называли происходящее «эпидемией идиотизма».

Проблема некомпетентности некоторых сотрудников компании затронула и Apple III, но основная трудность оказалась не в этом. «Стив Джобс грубо вмешивался в создание Apple III, что пагубно сказалось на конечном результате», — рассказывал Трип. Стив взял на себя внешнее оформление нового компьютера, но сделал корпус настолько маленьким, что в него не помещались платы и другие комплектующие, разработанные членами команды. Он отказался вносить изменения в конфигурацию корпуса. После доставки Apple III покупателям компьютеры никогда не работали должным образом. Частично вина за это лежала на Стиве, но к тому времени он уже был занят чем-то другим и просто «умыл руки», отказавшись решать проблемы, возникшие с новым продуктом. Вина легла на плечи инженеров.

В конце лета 1979 г. компания Apple продала свои акции крупными пакетами шестнадцати покупателям, в число которых входили крупнейшие компании венчурного капитала и банки, на сумму 7 273 801 доллар.

Одним из таких инвесторов была компания Xerox Development Corporation — подразделение Xerox, которое занималось вопросами стратегического планирования, приобретением акций других компаний, а также венчурными инвестициями. Два специалиста этого подразделения отвечали за поиск возможностей для вложения венчурного капитала. Один из них, Стивен Бирнбаум, вспоминает следующее: «Джобс откровенно демонстрировал, что он намерен добиться успеха — с нами или без нас. Нам лучше быть с ним в одной упряжке». Вопреки неопрятной внешности Стива и его партнера Воза, специалисты из Xerox пришли к выводу о целесообразности участия в этом венчурном предприятии. Как вспоминает Бирнбаум, они вложили 1 050 тыс. долл. Об этом решении им не пришлось сожалеть.

Теперь, когда сформировался рынок, на котором существовал спрос на активы Apple, Стив продал часть своей доли в компании

на сумму немногим более одного миллиона долларов. В возрасте двадцати четырех лет, благодаря своему рвению, но в какой-то степени и вопреки своему характеру, Стив Джобс стал миллионером.

Он купил дом в окрестностях городка Лос-Алтос, у подножия гор Санта-Круз, уютно в нем обосновался и оставил его практически в нетронутом виде, только повесив на стену картину Максфилда Пэрриша — известного художника-иллюстратора, работы которого сейчас есть в Нью-Йоркском городском музее и многих других местах. Этот дом стал ярким свидетельством аскетизма Стива. В нем не было мебели, только на полу спальни — подушки и мат.

Глава 3
Вперед пираты!

В январе 1979 г. вырисовались последние ключевые элементы общей картины деятельности компании. Чуть позже наступят времена, когда Стив Джобс станет очень прижимистым в денежных вопросах и откажется продавать продукцию со скидкой как дистрибьюторам, с которыми сотрудничал, так и людям, поддерживающим его и внесшим свой вклад в развитие компании. Однако на первых порах Стив был более великодушен. Он продал Apple II по себестоимости человеку по имени Дэн Филстра из Бостона, будущему владельцу компании по выпуску программных продуктов. Теперь, в 1979 г., Дэн снова появился в поле зрения Стива с программой, созданной двумя его коллегами. Она позволяла пользователю вводить числовые данные в ячейки, строки и столбцы и затем выполнять с этими данными необходимые операции — умножать, находить среднее арифметическое и т. д. С ее помощью можно было создавать большую таблицу чисел, в которой отображались, например, данные о продажах по каждому месяцу квартала или показатели каждого торгового агента в том или ином регионе. Читатель наверняка узнает описание: это программа создания и обработки электронных таблиц — первая из серии программ подобного типа, ставших сейчас такими привычными. Возможно, больше всего в ней поражало одно важное свойство, которое и обеспечило широкую популярность электронных таблиц. Оно состояло в том, что при изменении значения одной ячейки все результаты почти мгновенно автоматически пересчитывались.

Наряду с уже существующими преимуществами компьютера Apple II — встроенным языком программирования, возможностью расширения вычислительных операций и дисководом — программа Visicalc, предложенная Дэном Филстрой, стала последним из факторов, превративших этот персональный компьютер в продукт первой необходимости. Когда осенью 1979 г. программа Visicalc вышла на рынок, она превратила компьютер в настоящий инструмент ведения бизнеса, к тому же она работала только на Apple II. К моменту появления версий аналогичных программ для других платформ компания Apple заняла место бесспорного лидера на рынке персональных компьютеров.

В следующем году объем продаж продукции компании снова вырос в два раза. По сути, у Apple Computer не было конкурентов.

Несмотря на все успехи, Стив Джобс не был счастлив. Компьютер Apple II был детищем Воза. Стив хотел сделать машину, которая стала бы известна всем как компьютер, созданный именно им, Стивом Джобсом. Он хотел доказать всем, что способен это сделать и что Воз не единственный компьютерный гений в Apple Computer.

В своем воображении Стив уже видел новую вычислительную машину, которая должна была превзойти все созданное до сих пор, и даже то, о чем можно было мечтать. Он даже придумал имя для этой машины. Руководствуясь непостижимыми, не поддающимися пониманию соображениями, Стив Джобс решил дать новому компьютеру имя ребенка, которого он до сих пор отказывался признать своим, — Лиза. На протяжении многих лет сотрудники компании играли в такую игру: придумать правдоподобное объяснение того, что означают буквы LISA на компьютерном жаргоне. Людей, которых эта игра могла бы ввести в заблуждение, практически не было.

По мнению Брюса Тоньяццини, занимавшегося разработкой программного обеспечения для компьютеров компании Apple в начале ее деятельности, стремление Стива руководить собственным проектом, по всей видимости, было обусловлено сильным чувством неудовлетворенности. «Марккула никогда не давал Джобсу никаких полномочий. Изначально никто даже не думал о том, что Стив руководит чем-то. Он часто появлялся то тут, то там, и разражался тирадами. Однако мы все оставались в компании потому, что работали не на него. Мы работали на Марккулу или на Скотти, но не на Стива. Если бы нам пришлось подчиняться непосредственно ему, мы все бросили бы компанию».

Чтобы составить бизнес-план создания компьютера Lisa, Стив обратился за помощью к Трипу Хокинсу — специалисту по маркетингу, которого Apple наняла сразу же после получения им диплома магистра делового администрирования. Стив сказал Трипу, что в этом плане должна быть продумана возможность «создания вычислительной системы стоимостью 2000 долл. на базе процессора с 16-разрядной архитектурой» — мощного компьютера, напоминающего по своим функциональным возможностям хорошо сконструированные вычислительные системы компании Hewlett-Packard. Для реализации этого замысла Стив нанял двух инженеров из компании HP, которые отвечали за проектирование новой машины.

Прекрасные намерения! Список того, что понадобится Стиву Джобсу для их реализации, и так был достаточно длинным и продолжал увеличиваться. Но поскольку Стив занимал должность вице-президента компании по научно-техническим и проектно-

конструкторским работам, его требования неизменно выполнялись, независимо от того, насколько обоснованными они оказывались.

Тем временем Стив изобрел хитроумный план, как приоткрыть дверь в Волшебную Страну, «Священный Грааль» научно-исследовательских работ в сфере компьютерной техники, — в высшей степени засекреченный исследовательский центр компании Xerox в Пало-Альто — Xerox Palo Alto Center, который называли (иногда едва ли не с благоговейным трепетом) Xerox PARC. Одна неподтвержденная версия гласит, что Стив встретился с руководством Xerox Development Corporation (XDC) — подразделения Xerox, которое специализировалось на венчурных инвестициях, — и сказал: «Я предоставлю вам возможность вложить в Apple миллион долларов, если вы приоткроете завесу секретности над Xerox PARC». Стивен Бирнбаум из XDC утверждает, что такого не было. Однако, как бы там ни было, Стиву удалось получить от Xerox PARC приглашение для себя и некоторых других представителей Apple посетить исследовательский центр Xerox. Возможно, основная причина заключалась в том, что в XDC согласились вложить в Apple 1 млн. долл. в обмен на 100 тысяч акций компании.

В то время в Xerox PARC начались работы над созданием новых технологий для персональных компьютеров, однако специалисты компании еще не могли разобраться, как применить их выдающиеся идеи в недорогих вычислительных машинах. В PARC надеялись, что интерес компании Apple к их разработкам станет основой объединения усилий двух компаний в решении этой задачи. Однако ничего подобного не произошло.

В Xerox PARC состоялось несколько совещаний, на которых определили условия допуска представителей Apple в святая святых компании. И вот наступил день, когда Стив, Скотти, компьютерный гений Билл Аткинсон и еще четыре сотрудника Apple в сопровождении охраны попали в демонстрационный зал. Научный сотрудник PARC Ларри Тесслер так вспоминает об этом: «Я думал, передо мной группа программистов-энтузиастов, на самом деле ничего не понимающих в теории вычислительной техники. Мне казалось, что они не смогут разобраться в том, чем мы занимаемся, и будут просто смотреть, как по экрану скачут какие-то забавные изображения».

Вместо этого Тесслер увидел совершенно другую картину. «Аткинсон очень внимательно всматривался в экран, наклонившись через мое плечо и едва не уткнувшись в него носом… Он рассматривал все с большим интересом. А Джобс нетерпеливо мерил шагами зал, постоянно делая какие-то

нервные движения. Он был очень взволнован.

Затем, увидев, что я могу делать на экране, и понаблюдав за этим около минуты, он буквально начал бегать по залу, выкрикивая: "Почему вы с этим ничего не делаете? Это же потрясающие вещи! Это революционные идеи!"

Тесслер пришел в замешательство от поведения сотрудников Apple, а те, в свою очередь, были потрясены технологиями, разработанными специалистами Xerox PARC. «До сих пор еще ни один человек из тех, кто уже видел демонстрационную версию разработок, не интересовался нашими идеями так глубоко — почему в заголовке окна присутствуют те или иные графические объекты, почему всплывающее меню имеет именно такой вид и т. д.»

По мнению Аткинсона, группа пришла в благоговейный трепет от увиденного по следующей причине: «По публикациям в отраслевой прессе я знал, какие теоретические принципы лежат в основе того, чем они занимались. Но дело было в том, что все это работало и выглядело почти совершенным. Нам казалось, что если они смогли это сделать, то сможем и мы. Это вызвало у нас желание действовать, поставив перед собой цель, достижение которой стоило больших усилий».

В тот день представители Apple увидели дисплей, на экране которого пользователь выбирал режим работы не посредством ввода замысловатых команд через клавиатуру, а перемещая указатель к требуемому объекту на экране, кроме того, они увидели отдельные окна для каждого документа, а также экранное меню. В наши дни все это — стандартные средства взаимодействия пользователя с компьютером, но тогда это было что-то невероятное. До этого управление работой компьютера осуществлялось посредством ввода команд через клавиатуру, а на экранах дисплеев, как правило, не отображалось ничего, кроме букв и цифр. Специалисты Xerox PARC разработали графический пользовательский интерфейс (graphical user interface — GUI, как стали называть его позже). Он отличался от всего, что можно было увидеть на экране раньше, и, более того, действительно выполнял свои функции. В дополнение ко всему, на компьютере, созданном в исследовательском центре (компьютер Alto), устанавливался текстовый редактор, выводивший страницы документов на экран дисплея в том виде, в каком они должны были быть изображены после распечатки на принтере; на этом компьютере работала также программа создания графических изображений и построения чертежей. Его отличительным свойством было наличие нового интерфейса для подключения к локальным сетям (получившего название Ethernet), что давало

возможность обмениваться файлами и информацией между вычислительными машинами, расположенными в одном офисе.

Самое большое впечатление на представителей Apple произвела мышь — небольшое приспособление, передвигая которое, можно было управлять положением указателя на рабочем столе. Это устройство нельзя назвать новинкой, так как Дугласу Энгельбарту удалось предвосхитить будущее, создав прототип компьютерной мыши еще в 1960 г. в рамках проекта, которым он занимался для Стэнфордского исследовательского института (SRI — Stanford Research Institute), а также для Управления перспективного планирования оборонных научно-исследовательских работ (DAPRA — Defense Advanced Projects Agency). Тем не менее, специалисты Xerox PARC усовершенствовали данное устройство и сделали его действующим электронным продуктом, в отличие от демонстрационной версии Энгельбарта.

Ларри Тесслер не раз показывал эти разработки многим людям. Однако группа представителей Apple действительно отличалась от всех остальных. «Меня поразило то, — рассказывал Тесслер, — что они задавали самые умные и проницательные вопросы из всех, которые мне довелось слышать за годы работы в Xerox. Раньше я не слыхал таких вопросов ни от кого — будь то сотрудник компании Xerox, профессор университета или студент. Вопросы ребят из Apple показали, что они понимают смысл происходящего, все тонкости наших разработок. К концу демонстрации я уже знал, что брошу работу в Xerox и уйду в Apple». И Теселер действительно поступил так, став вице-президентом Apple с дополнительными полномочиями руководителя исследовательского отдела.

Возвращаясь в Купертино, Стив Джобс, все еще под впечатлением увиденного, повернулся к Биллу Аткинсону и спросил, сколько потребуется времени, чтобы сделать то же, что они увидели, для компьютера Lisa. Аткинсон, блестящий программист, который, однако, не имел опыта в разработке операционных систем и пользовательских интерфейсов, ответил: «Ну, примерно около шести месяцев». Он закончил работу через пять лет.

Современные пользователи персонального компьютера многим обязаны энтузиазму, появившемуся у сотрудников Apple после посещения исследовательского центра Xerox PARC. Однако, как оказалось впоследствии, он отрицательно сказался на проекте Lisa.

Специалисты, работавшие над реализацией этого проекта, вели себя высокомерно, и вскоре это стало очевидным для

остальных сотрудников компании. Тот, кто не носил оранжевого значка проекта, не мог даже войти в помещение, в котором работала эта элитная группа, — прекрасное новое здание на Бендли-драйв в Купертино. Однако элитарность не гарантирует результатов. «Мы все просто сошли с ума, — рассказывал Хокинс. — Все. Стив в том числе. Проект "Lisa" стал похож на какую-то кухонную раковину, в которую мы пытались сливать все, что только можно. В итоге себестоимость компьютера, которая первоначально была установлена в 2 тыс. долл., существенно превзошла эту цифру. И на момент выхода на рынок он стоил 10 тыс. долл.

Мы недооценили два важных фактора: каких затрат все это потребует и сколько понадобится времени».

В этот период особенно ярко проявилась поразительная противоречивость личности Стива. С одной стороны, он мог каждый день приводить в ярость людей, с которыми работал, и быть на удивление непостоянным в своих собственных суждениях; с другой — поддерживал пламя в умах и душах самых талантливых сотрудников компании. Трип Хокинс рассказывал: «Одним из его самых любимых высказываний о компьютере Lisa были такие слова: "Мы сделаем его таким, что он оставит свой след во всем мире". Сейчас эта идея кажется в какой-то степени нелепой. Однако люди объединились вокруг нее, особенно инженеры, которые провели всю свою предыдущую жизнь где-то в закрытой лаборатории, не получая удовольствия от работы.

Стив обладает почти пугающей способностью видеть перспективу. Когда он верит во что-то, сила его предвидения может буквально смести с его пути все возражения, проблемы и препятствия. Они просто исчезают».

Хокинс убежден, что причина, по которой компания Apple добилась успеха, заключается в следующем: «Мы действительно верили в то, чем занимались. Главное, что мы делали это не ради денег, а с целью изменить мир».

И это случилось, конечно. Но не с компьютером Lisa.

К 1980 г. численность персонала компании Apple выросла до 200 сотрудников, затем до 600, а еще через некоторое время превысила тысячу работников, которые трудились на предприятиях в Техасе, Ирландии, Сингапуре и Калифорнии. Для большинства этих людей компания уже не была местом, где они страстно стремились реализовать свой потенциал, а просто работой, которую престижно указать в своем резюме.

В конце лета организационная структура Apple снова неожиданно изменилась. Компания так разрослась, что стала слишком громоздкой. Под покровом тайны Скотти и Марккула

вместе с некоторыми другими ключевыми менеджерами разработали новую организационную структуру, состоящую из трех подразделений. Предполагалось, что в компании откроют подразделение по производству вспомогательного оборудования, которое должно заниматься выпуском принтеров, дополнительных печатных плат и, особенно, новых дисководов для гибких магнитных дисков, разрабатываемых в компании. Компьютеры семейств Apple II и Apple III планировалось выпускать в рамках подразделения под названием «Системы на базе персональных компьютеров».

И наконец, выделялось еще одно подразделение, названное «Профессиональные офисные системы», которое должно было заниматься одним проектом — компьютером Lisa Стива Джобса. После поездки в Xerox Стив вернулся с твердой решимостью включить все возможности, с которыми он познакомился, в свой компьютер. Однако «профессиональные» компьютерные специалисты не соглашалась с этим и яростно боролись против его планов. В конечном итоге Стив выиграл эту битву, но проиграл войну. Вместо того, чтобы назначить его главой подразделения по выпуску профессиональных офисных систем, эти обязанности были возложены на Джона Кауча, прежнего вице-президента по разработке программного обеспечения. В конце лета на собрании высших должностных лиц компании план объявили всем менеджерам, в том числе и Стиву. Это оказалось для него публичной пощечиной. Стив рассчитывал на пост вице-президента подразделения по разработке новых продуктов, что сделало бы его бесспорным руководителем проекта «Lisa». Теперь у него отнимали все полномочия, отстраняя тем самым от повседневной работы, которую он любил, и от единственного, что он знал и умел, — создания новых вычислительных машин, вдохновляя и, в тоже время, выводя из себя маленькие команды из тщательно подобранных специалистов.

Чтобы смягчить удар, в новой организационной структуре компании Стива назначили председателем совета директоров. Скотти и Марккула пытались объяснить ему, что он нужен на этом посту в связи с выпуском новых акций компании. Тот факт, что компанию, которая на тот момент стоила сто миллионов долларов, возглавляет двадцатипятилетний симпатичный любимец средств массовой информации, мог привлечь широкое внимание к этим акциям и существенно повысить их стоимость во время проведения процедуры первичного размещения акций (IPO — initial public offering).

Том Хокинс вспоминает: «Стива действительно оскорбили. Его потрясло, как Скотти сделал все это, не проинформировав его

и не проконсультировавшись с ним, — ведь это была его компания, в конце концов! Кроме того, он не мог смириться с тем, что потерял непосредственный контроль над проектом "Lisa". Его просто трясло от ярости».

Хуже того, Джон Кауч дал ясно понять, что не желает, чтобы Стив вмешивался в проект «Lisa». Точка.

Впервые Стив оказался в столь унизительном положении. Позже в его жизни будут и другие разочарования, но для того, к кому судьба так благоволила, кто уже стал медиазвездой, это первое разочарование, по всей вероятности, было особенно горьким. Впрочем, произошедшие события изменили всю его дальнейшую жизнь. И это не преувеличение.

Вторая неделя декабря 1980 г. оказалась для Стива особенно бурной. В понедельник от рук сумасшедшего фаната погиб бывший участник группы Beatles Джон Леннон. В пятницу на фондовой бирже началась продажа акций компании Apple.

Акции Apple Computer общей стоимостью 4,6 млн. долл. распродались на бирже в течение одного часа. Так произошло самое успешное первичное размещение акций за всю историю; впервые, после того как в середине 1950-х годов Ford Motor Company стала открытой акционерной компанией, количество акций по подписке превысило намеченное к выпуску количество акций.

Первые инвесторы очень хорошо заработали на акциях Apple, среди них и компания Xerox, которая вскоре продала свой пакет акций Apple. Стив Бирнбаум, специалист по венчурным инвестициям Xerox, рассказывал: «Как правило, в качестве одного из элементов инвестиционного процесса компания предоставляет нам план развития на пятилетний период. Хорошие компании проходят такой путь за семь лет. В случае Apple поставленные задачи были выполнены и даже перевыполнены за полтора года». В свое время Xerox вложила в Apple 1 млн. долл., что принесло ей, по словам Бирнбаума, более 30 млн. долл. прибыли. Он и сейчас поражается тому, «как два очень молодых человека без высшего образования, без денег и без опыта» смогли менее чем за пять лет построить компанию, вошедшую в список Fortune 500.

За одну ночь состояние Стива Джобса увеличилось до 217,5 млн. долл., что сделало его одним из самых богатых людей страны, самостоятельно добившихся таких больших успехов. Он стал сказочно богат. В то время среди публики часто повторялось приписываемое Стиву высказывание, источник которого никто никогда не назвал (другими словами, Стив, возможно, никогда этого и не говорил, но это было так красиво, что ему следовало это сказать). В общем, Стив как будто бы сказал: «Когда мне было

23, мой чистый капитал составлял один миллион долларов. Когда мне исполнилось 24, он превысил десять миллионов. В 25 лет я имел больше сотни миллионов».

Когда впоследствии Стива спросили о том, как богатство повлияло на его жизнь, он назвал вынужденную необходимость быть всегда «на виду». «Есть десятки тысяч людей, имеющих по 1 млн. долл. чистого капитала, — сказал он. — Есть тысячи людей, у которых по 10 млн. долл. Но количество людей, которые имеют по 100 млн., не превышает ста человек».

Стив Джобс был не только сверхбогатым человеком, но еще и самым молодым миллионером. Для публики он стал кумиром — симпатичный молодой холостяк с обаятельной улыбкой, первопроходец в области компьютерных технологий, предопределивший судьбы мира, в котором мы все живем. Он делал это с такой неудержимой энергией, что иногда манера его поведения была в какой-то степени грубой. Тем не менее, со временем все сгладилось. Сейчас такой стиль поведения можно даже рассматривать как один из факторов притягательности личности Стива.

С материальной точки зрения Стив теперь мог иметь все, что заблагорассудится. Но важнее было то, что деньги принесли ему власть. В прежние времена устойчивость позиций самого Стива была неразрывно связана с силой его идей. Раньше, если он не мог убедить Скотти, Марккулу и других высших руководителей компании, его идеи относительно создания новых продуктов, а также связанные с этим задачи, которые он ставил, не получали никакой поддержки. Отныне все должно было измениться. Сейчас у него появился инструмент власти, и он сумеет укрепить свои позиции в компании и сможет рассчитывать на лояльное отношение окружающих. Стив понимал силу алчности и собирался воспользоваться этим свойством человеческой натуры.

Однако по какой-то причине людей, лояльных по отношению к Стиву в прошлом, не включили в эту формулу. Он отказал в предоставлении преимущественного права на покупку акций компании многим соратникам, вместе с ним стоявшим у истоков компании. Это странное, поистине необъяснимое решение повлекло за собой взрыв негодования и раздражения со стороны членов его же команды, которые хотя и выражали определенное недовольство манерой его поведения, но все же, не жалея сил и времени, день за днем, неделя за неделей, месяц за месяцем обеспечивали успех компании в самом начале ее существования. Билл Фернандес, один из первых сотрудников компании, в числе первых ее и покинул, когда обнаружил, что не имеет права на преимущественную покупку акций, тогда как новым инженерам

это право предоставили. Он рассказывал: «Я понял, что так и буду тянуть на себе всю рутинную работу и навсегда останусь не более чем специалистом, хорошо владеющим своей профессией». (Впоследствии Билл вернулся в компанию.)

Крис Эспиноза и Рэнди Виггинтон также не получили от компании никаких акций, но не остались в проигрыше. Будучи человеком щедрым и справедливым, в 1980 г. Воз начал продавать (часто со скидкой) принадлежащие ему акции Apple; он назвал этот план «Wozplan» — «план Воза». Согласно ему, Воз уступил около восьмидесяти тысяч акций, что составило приблизительно треть его активов. Они были проданы членам его семьи и многочисленным друзьям и знакомым, которые это заслужили (а иногда и нет), — в том числе и человеку, который занимался строительством недвижимости и поддерживал с Возом дружеские отношения.

Прижимистый Стив попытался объяснить это робостью соучредителя компании. «Воз дошел до того, что начал раздавать акции кому попало. Воз не умеет говорить "нет". Многие воспользовались этим». Достаточно сдержанное критическое замечание от человека, демонстрирующего невероятную скупость в вопросах предоставления преимущественного права на покупку акций компании, даже несмотря на то, что это могло сделать членов его семьи и друзей невероятно богатыми. Он отказался сделать это и для Крис-Энн и Лизы, удостоверившись в том, что юридический документ, требующий от него оказывать материальную помощь дочери, подписан и скреплен печатью до того, как состоялось первичное размещение акций. На протяжении многих лет, когда Крис-Энн время от времени оказывалась без средств на содержание дочери и находила в себе смелость попросить Стива хотя бы о небольшой помощи, он неизменно ей отказывал.

В 1980 г. в компании Apple по-прежнему работал давний друг Стива Дэн Коттке, с которым он учился в колледже, путешествовал по Индии и жил в одном доме в Купертино. Коттке несколько раз просил Стива продать ему акции по льготной цене. «Он сказал мне, чтобы я обращался с этим к своему начальству». Коттке был так расстроен сложившейся ситуацией, что перед самым началом проведения процедуры IPO на фондовом рынке обратился к Марккуле и Скотти. Они согласились с тем, что Коттке заслужил такое право, и предоставили ему две тысячи акций. Но это были крохи по сравнению с тем, что имели обычные инженеры, которые пришли в компанию после Коттке.

Стив умышленно препятствовал предоставлению права на приобретение акций компании по льготной цене одному из своих

самых старых друзей. Это выглядело так, будто он хочет продемонстрировать свою власть и доказать, что именно он — настоящий хозяин компании. Однако была еще одна, более весомая причина. Коттке со свойственной ему добротой подставил Крис-Энн свое плечо, когда та тяжело переживала разрыв со Стивом.

Так или иначе, Стив пришел к выводу о том, что преданность — именно то, что имеет первостепенное значение в отношениях между людьми. Интеллект и преданность — вот те качества, по которым он начал оценивать людей. Коттке обладал первым из них, но, по мнению Стива, не прошел тест на преданность. Если Коттке не демонстрирует преданности к Стиву, дверь для него будет закрыта.

Грубое отстранение Коттке от участия в процедуре IPO стало первым примером того, какие требования к своим друзьям, помощникам и сотрудникам Стив предъявлял и тогда и сейчас. Становясь частью мира Стива Джобса, вы должны демонстрировать лояльность ко всему, что он делает. В некоторых случаях это был почти приговор Джобса к пожизненной ссылке в «Сибирь».

Когда наступил сезон праздников 1980 г., Стив почувствовал неустроенность своей личной жизни. Он только что подписал документы о выплате материальной помощи ребенку, но не предпринимал никаких попыток увидеться с дочерью. Казалось, он не может закончить реконструкцию своего дома в Лос-Гатос, и дом оставался почти без мебели и без внутренней отделки. На работе он мог быстро принимать решения относительно эстетического оформления выпускаемой продукции, но в личной жизни был весьма нерешителен. Более того, он начинал понимать, что его не удовлетворяет неблагодарная роль в компании, — роль «талантливого менеджера без портфеля». На мысли об этом его навел проект «Lisa», стремительно приближающийся к завершающему этапу без его участия.

Затем его внимание привлек компьютер, который находился на стадии разработки и который он пытался «похоронить» несколько месяцев назад. Этот экспериментальный компьютер был продуктом интеллектуальной деятельности «человека эпохи Возрождения» и специалиста по компьютерной технике Джефа Раскина. Раскина наняли в компанию Apple для того, чтобы он готовил техническую документацию и составлял руководства для пользователей. В прошлом он был профессором Калифорнийского университета в Сан-Диего (преподавал программирование на языке Pascal Биллу Аткинсону) и органистом мирового класса. Со временем он, имея в своем распоряжении акции, полученные от

Apple по льготной цене, за свой счет построил концертный зал в небольшом городке в горах Санта-Круз и давал там небольшие сольные концерты.

Джеф мечтал создать небольшой, недорогой компьютер, который стал бы доступен широкому кругу потребителей. Он организовал небольшую команду специалистов и с невероятной скоростью к Рождеству 1979 г. построил действующий прототип такого компьютера. Сохраняя приверженность названию всей компании, он дал своему детищу имя Macintosh, — своего любимого сорта яблок. Однако он допустил ошибку: на самом деле яблоки назывались Mcintosh. Джеф просто неправильно написал это слово. Тем не менее, в долгосрочной перспективе это не имело никакого значения. Компьютер стал гораздо популярнее, чем яблоки, и после его выхода на рынок люди начали неправильно писать уже название этих яблок.

В представлении Раскина компьютер должен быть изделием, полностью помещенным в один корпус; он видел Macintosh как «тостер» — автономный аппарат без вспомогательных устройств. В купленном компьютере пользователь должен найти все, что ему необходимо. Кроме того, Раскин стремился обеспечить максимальную простоту и легкость применения компьютера. По его замыслу, пользователь должен сесть за компьютер и сразу же начинать работу, не заботясь о загрузке программного обеспечения или вводе каких-то таинственных команд.

Предполагалось, что компьютер должен быть достаточно легким, чтобы его можно было переносить, и стоить около 1000 долл., из чего следовало, что компании Apple его производство должно обходиться не более чем в 300 долл. В то же время он не видел никакой необходимости в графических средствах отображения информации и, само собой разумеется, манипуляторе типа «мышь». Из всего, что он видел в Xerox PARC, ему понравилось только одно — оконный интерфейс.

Материнскую плату для этого компьютера разрабатывал Беррелл Смит, похожий на гнома хакер-самоучка, который до этого растрачивал свой талант впустую в сервисном отделе компании. К эксцентричному, своеобразному человеку серьезные программисты относились с презрением. Замкнутый и агрессивно самоуверенный, он был сделан из того же теста, что и Воз, — другими словами, он относился к числу разработчиков, любящих все делать быстро. Кроме того, он умудрялся запоминать все элементы схемы печатной платы, после чего, как и Воз, минимизировать количество этих элементов. В этом и состояла суть проектирования цифровых схем — процесс, напоминающий магию.

Беррелл входил в круг людей, которыми окружил себя Джеф Раскин, собравший группу компьютерных инженеров «с огнем внутри», — подобных талантов не потерпели бы в любой другой компании, но именно они сделали Apple великой. Работая где-то в отдаленном углу «товарного поезда», в который превратилась компания к концу 1979 г. — началу 1980 г., под покровом ночи выискивая необходимые детали и комплектующие в технических лабораториях и похищая их оттуда, команда Раскина делала невероятно быстрые успехи.

Проект группы Раскина привлек внимание Энди Герцфельда — программиста, разрабатывающего программы для компьютера Apple II. В феврале 1980 г. он посетил лабораторию, впервые увидел прототип Macintosh и был очарован им. Он сел за рабочий стол и за одну ночь в каком-то безумном порыве создал изображения, которые впоследствии разместили на экране прототипа. У него не было возможности присоединиться к команде Раскина, но в душе он стал одним из ее членов.

В течение года компьютер Macintosh периодически попадал в опалу. «Воздушные замки» Раскина то разрушались, то восстанавливались снова. Стив одним из первых, еще в середине 1980 г., разуверился в том проекте — тогда в самом разгаре было создание компьютера Lisa. «Джобс сказал: «Нет, вы не сможете этого сделать, — вспоминает Раскин. — Это неправильно. Компании Apple нужна Lisa, а ваш проект только мешает». Стив проиграл эту битву; Скотти сохранил Macintosh, скрыв его от Стива.

Команда Раскина работала в том же комплексе служебных помещений, откуда начала свое триумфальное шествие компания Apple. Это здание находилось за рестораном Good Earth на бульваре Стивенс-Крик. В то же время рабочие места многих других сотрудников компании, численность которых по-прежнему быстро увеличивалась, перенесли в другие приземистые здания на бульваре Стивенс-Крик, построенные из готовых конструкций сборным методом. Их сооружение началось еще в 1979 г.

В начале 1981 г. Стив искал новый продукт, к которому он мог бы приложить свою неуемную энергию. Несмотря на первоначальное отрицательное отношение Стива к компьютеру Macintosh Джефа Раскина, этот проект все-таки привлек его внимание. Джобс был отстранен от проекта «Lisa», но он имел в своем распоряжении деньги, полученные от IPO, и занимал пост председателя совета директоров компании. При таких обстоятельствах ему необходимо было найти точку приложения своих сил. Его заинтересовала идея Раскина создать домашний компьютер, пользоваться которым было бы так же легко, как

тостером. Однако он начал продвигать идею создания такого компьютера на базе другого микропроцессора — Motorola 68000. Необходимость что-то менять на текущем этапе работ вызвала раздражение Раскина, но Стив видел определенные преимущества в применении микропроцессора 68000 и потребовал, чтобы новый прототип был построен на базе именно его. (Следует отметить, что для Джобса главным преимуществом микропроцессора 68000 являлось то, что он использовался командой, занимающейся разработкой компьютера Lisa, и это позволило бы Apple использовать новые графические средства, примененные в рамках проекта «Lisa», на новом компьютере.) Раскин был всего лишь «сержантом» для своей немногочисленной группы «солдат», а Стив имел намного более высокий ранг. И Раскину не оставалось ничего другого, как спрятать поглубже свои эмоции и, подчинившись силе, позволить отнять у себя свой же проект.

Личное внимание «генерала Стива» вдохновило команду Раскина, но это была палка о двух концах. Один из членов команды, занимавшейся разработкой компьютера Macintosh, выразил недовольство атмосферой, в которой команде приходилось работать. В своей записке Раскину он писал: «Создается такое впечатление, что Стив Джобс привносит в работу команды напряженность, интриги и склоки».

К Рождеству неутомимому Берреллу Смиту все же удалось довести до рабочего состояния новый прототип Macintosh, работающий на базе микропроцессора Motorola 68000. Стив, который как-то зашел к нему, остался очень доволен, что Беррелл работает даже по праздникам. Стив Джобс ценил сотрудников, работающих в непривычное для других время, как это делал он сам. Смит объяснил Стиву, что тактовая частота его прототипа (который, будучи «младшим братом Лизы», должен быть дешевле) в два раза превышает соответствующий параметр компьютера Lisa.

При этих словах в голове соучредителя компании зазвенел «звоночек». Когда Стив рассматривал грубую рабочую модель нового компьютера, показанную ему Смитом, его вдруг осенило, что Macintosh станет Apple II восьмидесятых годов. В этом компьютере можно применить технологии будущего — графический пользовательский интерфейс, обеспечивающий необычайную легкость работы, и манипулятор «мышь». И все это пользователь получит по чрезвычайно низкой цене. Функциональная схема компьютера экстраординарна. Она шла вразрез с традиционным представлением о компьютерах, была уникальной и необычной, и все же работала.

«Lisa» — официальный проект, зафиксированный в

бухгалтерских книгах компании, обслуживаемый персоналом, состоящим из двадцати четырех инженеров-электронщиков и многочисленной команды программистов, продвигался вперед с большим трудом. Группа, занимавшаяся реализацией проекта, изготовила единственный действующий прототип, скрытый от посторонних глаз в секретной лаборатории в одном из расположенных на Бендли-драйв зданий компании. Этот компьютер построили на базе пяти печатных плат и огромного количества комплектующих, изготовленных на заказ. Тем временем в крохотном офисе, состоящем из нескольких комнат, изолированном от других отделов компании, один длинноволосый инженер за несколько недель создал новый компьютер с быстродействием в два раза выше и ценой в три раза ниже. Он создавался на базе одной-единственной платы, и в нем использовались только стандартные комплектующие. И помимо всего прочего, этот компьютер еще имел и графический пользовательский интерфейс!

Маркетолог Джоанна Хофман хорошо помнит те времена: «Увидев блеск в глазах Стива, не требовалось много времени, чтобы понять: это — зловещее предзнаменование для Джефа. Стив должен во что бы то ни стало получить желаемое».

Новая идея, поселившаяся в душе Стива Джобса, основывалась, собственно говоря, не на компьютере. Источником внутреннего огня была команда — небольшая группа из пяти человек, работавших над проектом Macintosh с большим энтузиазмом и без общепринятых норм. Это напоминало страстное увлечение своим делом, лежащее в основе создания компьютеров Apple I и Apple II. Стиву больше не нужно было подчинять свой непокорный дух процессам, происходившим в компании, — он нашел для себя компенсацию за бесцеремонное отстранение от участия в проекте «Lisa». В команде, занятой созданием компьютера Macintosh, Стив видел ту преданность делу, которую он понимал и любил. Члены этой команды оказались такими же «крестоносцами», как и он сам, — достижение невозможного стало средой обитания, в которой им действительно хотелось жить.

Стив желал пробудить вдохновение в этой малозаметной команде, работающей где-то в дальнем уголке всеми забытого здания. Он собирался показать всем — Скотти, Марккуле, компании, миру, — что под его руководством эта команда сможет создать выдающийся компьютер. И дело не в том, что раздутый бюрократический аппарат, сформировавшийся в компании в последнее время, избрал неверный подход к реализации проекта Apple III и, похоже, не справится и с проектом «Lisa». Стивом

двигала мечта с помощью Macintosh тем, что полностью изменить существующие представления о персональных компьютерах.

Стив начал свою кампанию с Джефом Раскиным, предложив превратить Macintosh в именно тот компьютер, который символизировал бы очередной гигантский скачок на пути прогресса в сфере вычислительной техники. Он дал понять, что хотел бы принимать более активное участие в реализации проекта. Раскин был польщен и одновременно обеспокоен: когда-то они уже «сталкивались лбами».

Когда Раскин пожаловался Скотти на вмешательство Стива, президент компании увидел возможность изолировать Стива с его деструктивным поведением от остальной части компании, пусть даже и ущемив при этом интересы Раскина. С точки зрения общих интересов компании, Марккула и Скотти попытались избавиться от Стива, позволив ему заняться проектом Раскина. Группа Macintosh работала в отдельном помещении — это место просил в свое время Джеф для своей команды, чтобы держать Стива подальше от проекта. Теперь же обстоятельства изменились, и именно это изолированное место позволило бы удерживать Стива в «клетке», чтобы он не стоял ни на чьем пути. Раскин просил о помощи, а вместо этого руководство компании использовало сложившуюся ситуацию в своих интересах.

Первое, что сделал Джобс на посту главного менеджера проекта «Macintosh», — нанял тех же людей, которые работали над созданием компьютера Apple II: Воза (хотя его Стив привлек, по сути, для внешнего эффекта и придания команде значимости), Рода Холта, Рэнди Виггинтона, Джерри Мэннока (разработчика корпуса для Apple II), даже Дэна Коттке, и Билла Фернандеса. Ветераны Apple вошли в состав команды, в которой с самого начала реализации проекта уже работали такие люди, как Беррелл Смит, программист Бад Трайбл, инженер-электронщик из Стэнфорда Брайан Говард и маркетолог Джоанна Хофман. Стив настоял и на том, чтобы его команде предоставили новые помещения, арендованные компанией, — одно из зданий, известных в городе под названием «башни Техасо» из-за их близости к заправочной станции.

В начале 1981 г. группа переехала в новую штаб-квартиру, и началась активная работа по превращению существующего прототипа компьютера Macintosh в компьютерный продукт «bona fide» — «настоящий, не имеющий себе равных». Стив, мастер постановки нереалистичных целей, объявил, что они должны подготовить этот компьютер к выходу на рынок через год. Все, что они определили, — основные комплектующие. В завершенном виде не было еще ни операционной системы, ни приложений, —

имелись только демонстрационные версии. Сроки, поставленные Стивом, казались просто смешными.

Тем не менее, Стив Джобс обладал магическим, сверхъестественным даром убеждения. Члены команды выпили свой неизменный напиток Kool-Aid и приняли предложенный график. «Он навязывал окружающим свое восприятие реальности, — рассказывал Бад Трайбл несколько лет спустя. — Язвительные замечания, броские фразы и время от времени — оригинальное понимание сути той или иной проблемы, такое сочетание всех элементов его поведения не позволяло нам успокаиваться».

Когда Стив обосновался в команде, которая занималась проектом «Macintosh», вокруг проекта засиял ореол. Проект получил своего собственного проповедника, человека, купавшегося в лучах славы; казалось, все, что он делает, несет на себе печать величия. Религия Стива — персональные компьютеры, и он — ее настоящий адепт. Он умел громко стучать в окна, сотрясать кафедру проповедника и заставить весь приход подняться и кричать: «Слава Компьютеру!»

Однако Стив Джобс не просто проповедовал религию под названием «Компьютер»; он был также председателем правления директоров всей компании, что давало ему возможность получать необходимое финансирование, доставать уникальное оборудование и защищать свою команду от вмешательства других менеджеров. Если кто-то, не имеющий отношения к проекту, надоедал членам команды, достаточно было просто сообщить об этом Стиву. «Все, что нам нужно было сделать, — пожаловаться на того или иного человека, — рассказывал один из участников команды. — И Стив становился похож на спущенного с привязи добермана. Он откусывал голову тому парню так быстро, что мы не успевали и заметить».

Джеф Раскин ходил по тонкому льду и прекрасно знал об этом. Весь январь между ним и Стивом шли постоянные стычки. Раскин, безусловно, не был глупцом; Macintosh обещал превратиться в дело всей его жизни. Именно он придумал концепцию небольшого, смонтированного в одном аккуратном корпусе, доступного по цене компьютера. Именно он собрал вместе незаурядных специалистов, вдохнувших жизнь в новый компьютер. А теперь какой-то чужак пытается заменить его в качестве руководителя группы.

В разгар конфликтов между Джобсом и Раскиным произошло трагическое событие: в начале февраля Стив Возняк попал в серьезную аварию. Будучи пилотом-любителем, он начал полет в своем одномоторном самолете Beechcraft Bonanza и, как он

говорит сейчас, «попробовал подняться в воздух, не набрав нужную скорость». Двигатель самолета заглох, крылья не смогли поддерживать самолет, и он рухнул на землю. Сотрудники компании ждали вестей, затаив дыхание, когда Воз лежал в больнице, то приходя в сознание, то снова теряя его. Стив Джобс нанял лимузин, чтобы отвезти убитых горем родителей Воза в больницу. Он умел делать красивые жесты.

Когда Воз окончательно пришел в себя, оказалось, что у него амнезия и он не помнит, что произошло. Ему пришлось расспрашивать жену, почему он попал в больницу. Хотя он и не любит вспоминать об этих днях, но признает, что прошло пять недель, прежде чем он смог восстановить все события того дня.

Вернувшись в офис Apple, Стив Джобс продолжил свои попытки силой вырвать контроль над проектом из рук Раскина. Однажды он задумал сорвать внутрикорпоративную презентацию, которую Раскин собирался провести согласно намеченному графику, попытавшись солгать, что собрание отменено. В ответ на это Раскин отправил Майку Скотту служебную записку с тщательно продуманной аргументацией некомпетентности Стива. Самый символический пункт этой записки гласил:

> Оптимистические оценки. Джобс ошибся со сроками реализации проекта «Apple III»; ошибся и со сроками выполнения проекта «Lisa»; неправильно оценил объем затрат и предполагаемую стоимость этих проектов; допустил такие же ошибки и в проекте «Macintosh». Он принадлежит к числу тех менеджеров, которые ставят себе в заслугу ударные сроки выполнения проекта, а когда они не выдерживаются, обвиняют в этом своих подчиненных. Его оценки затрат зачастую основаны на нереалистичных предположениях относительно гибкости цен на комплектующие.

Кто-то показал эту служебную записку Джобсу, и тот пришел в ярость. Марккуле пришлось пригласить Джобса и Раскина в свой кабинет, чтобы найти приемлемое решение проблемы. Стив рыдал (он всегда начинал плакать, когда что-то шло не так, как он хотел), заявив, что он больше не может работать с Раскиным. Раскин, который наверняка почувствовал, что ситуация складывается не в его пользу, сказал, что и он не может продолжать работу над проектом со Стивом.

К концу встречи Стива Джобса назначили новым руководителем проекта «Macintosh». Джеф Раскин не получил

даже утешительного приза; он собрался взять отпуск, возможно, чтобы избежать неловкой ситуации и не ставить себя в унизительное положение из-за фиаско. Если бы в мире всегда торжествовала справедливость, Джефа Раскина знали бы как гения, стоявшего у истоков создания компьютера Macintosh. Однако жизнь несправедлива, и история не всегда помнит своих героев. В данном случае компьютер, задуманный Раскиным, существенно отличался от компьютера Macintosh, созданного в конечном итоге. Настоящим отцом «Мака» мир признает Стива Джобса, по сути, его приемного отца.

Все это произошло за несколько дней до двадцатишестилетия Стива. Он сделал себе подарок, выиграв очередную битву.

Зимой 1981 г. компания Apple, которой исполнилось всего четыре года, уже обросла раздутым бюрократическим аппаратом. Служащие компании вели себя так, будто они, а не акционеры, настоящие ее хозяева. Некоторые топ-менеджеры пришли к выводу, что многие наемные работники слишком легкомысленно относятся к своим обязанностям, полагая, что компания Apple никогда не станет ни от кого избавляться. И у них имелись все основания так считать, — до сих пор в компании официально не уволили ни одного сотрудника. В Силиконовой долине считалось, что работать в Apple — равносильно получению гарантий пожизненной занятости.

Однажды утром, в пасмурную, дождливую среду в феврале 1981 г., служащим компании объявили о проведении общего собрания трудового коллектива на подземной автостоянке компании. Программист Донн Денман вспоминает: «Скотти встал и начал говорить о том, что компания Apple стала слишком громоздкой и он собирается уволить какое-то количество ее сотрудников. Потом добавил, что будет вызывать людей к себе в кабинет на собеседование. И после этого объявил собрание закрытым. Все присутствующие затихли. Кто в этом списке? Никто из нас не имел ни малейшего представления, закончит он следующий рабочий день в компании или будет уволен». Вскоре работники компании обнаружили, что, если к концу первого часа собеседований еще кто-то и не потерял работу, это ничего не значит. Сотрудников увольняли компактными группами. Каждому хотелось знать, не будет ли этот день его последним рабочим днем в компании. Наметилась такая тенденция: если уволен ваш непосредственный руководитель, вы тоже можете начинать упаковывать свои вещи. Некомпетентных руководителей отделов не просто увольняли; вместе с ними ликвидировали и рабочие группы, находившиеся в их подчинении, и не имело никакого значения, какой личный вклад внес каждый отдельно взятый

сотрудник в работу этой группы.

Со Стивом Джобсом консультировались по поводу увольнений, и он дал на это свое согласие. Но в тот день, когда они начались, он попытался дистанцироваться от происходящего, всем видом показывая, что Скотти действует по собственному усмотрению.

Талантливого молодого программиста Энди Герцфельда потрясли эти события. Уволили его соседа по рабочему кабинету и коллегу по работе над проектом. Как он мог продолжать трудиться над этим проектом, если другой человек, принимавший участие в этом, ушел? На следующее утро Энди записался на прием к Скотти и сказал ему, что уходит из компании. Скотти спросил Герцфельда, какая работа может заинтересовать его настолько, чтобы он остался. Скотти предложил несколько проектов, но единственным, имеющим значение для Энди, был Macintosh. Стив Джобс пошел к Герцфельду и силой заставил его переехать в помещение, где работала его команда. Несмотря на возражения Энди, объяснявшего, что он должен закончить то, над чем работал, прежде чем уходить, Стив отключил его компьютер, перенес в багажник своей машины и перевез сбитого с толку программиста на новое место работы. Энди нужен Macintosh, а Стиву нужен Энди. Дело сделано.

В феврале Воза выписали из больницы, но на тот момент он еще не выздоровел полностью; никто не знал, вернется ли он вообще на работу.

Билл Аткинсон имел в компании Apple репутацию специалиста, помешанного на своем деле. Неистовый взгляд голубых глаз, копна непокорных волос, мягкий голос, застенчивая манера поведения, впрочем, часто сменявшаяся веселым смехом, — все эти качества были свойственны Биллу, страстно верившему, что жизненная миссия создателя компьютеров — изобретать вычислительные машины, работать на которых пользователю будет все легче и легче. И в первую очередь этот процесс должен стать интересным.

Большинство людей работает, чтобы заработать себе на жизнь; программирование же полностью захватывает все мысли и чувства человека. Настоящий программист, столкнувшись с особенно интересной и сложной задачей, в большинстве случаев работает непрерывно до тех пор, пока не одолеет бесов, скрывающих от него решение. Билл Аткинсон был именно таким программистом. Однажды утром, проработав всю ночь и сделав прорыв в решении стоявшей перед ним задачи, Билл в полусонном состоянии сел в свой спортивный автомобиль и врезался на нем в большой грузовик, полностью содрав крышу со

своего автомобиля.

Когда несколько часов спустя Билл пришел в себя, он лежал на больничной кровати. Рядом сидел Стив Джобс и спрашивал: «Ты в порядке?» И дело не в том, что Стив беспокоился из-за возможных задержек в работе над проектом «Macintosh» — Аткинсон работал над проектом «Lisa», разрабатывая графические примитивы, которые и сделали следующее поколение компьютеров компании Apple похожими на компьютеры, созданные в Xerox (простые программные средства, позволяющие рисовать различные объекты на экране монитора, — со временем пакет этих программ получил название QuickDraw). Стив уважал Билла Аткинсона за его бесспорную гениальность; Аткинсон был первым среди лучших. С того дня сердце Билла принадлежало Стиву и проекту «Macintosh».

Стив не отклонялся от графика, по-прежнему настаивая, чтобы компьютер Macintosh был готов к выходу на рынок в течение двенадцати месяцев. До этого еще никто не занимался разработкой программного обеспечения для вывода графических изображений на экран, поэтому программистам приходилось прилагать огромные усилия, чтобы научиться манипулировать каждой точкой (другими словами, каждым элементом изображения или каждым пикселем). Члены команды постоянно испытывали дискомфорт, а причина заключалась в том, что Стив контролировал буквально каждую мелочь в рамках проекта. Он был «микроменеджером», лез во все самые мелкие детали. Окончательный результат только выиграл от этого, но процесс оказался болезненным.

Донн Денман, молодой программист, работающий над версией языка программирования Basic для компьютера Macintosh, назвал такой стиль «оперативным управлением». Он рассказывал: «Стив входил прямо в ваш кабинет, вторгался в ваше рабочее пространство, садился буквально рядом и начинал вмешиваться в вашу работу. Он делал замечания, выдвигал предложения, как сделать что-то более легким в применении или привлекательным на вид. На самом деле, он не обладал техническим пониманием того, что вы делаете, но проявлял большой интерес. Затем он исчезал и достаточно долго не появлялся совсем».

Члены команды пришли к выводу, что им необходимо разработать свою стратегию взаимоотношений с Джобсом. «Наша цель, — рассказывал Денман, — заключалась в том, чтобы во время его следующего визита показать ему работу, выполненную идеально.

Мы научились проделывать со Стивом такой номер. Если кто-

то хотел получить его согласие на реализацию новой идеи, над которой он еще не думал, нужно было сказать ему о ней и спокойно позволить отклонить ее. Через пару недель он прибегал назад и рассказывал, что у него появилась грандиозная мысль, и начинал излагать ту самую идею, о которой услышал раньше». В понимании Стива это была уже его идея.

Все члены команды знали о способности Стива выдавать чужие идеи за свои; тем не менее, никто не знал, был ли это рассчитанный прием или Стив даже не подозревал, что происходит на самом деле. В группе родилась фраза, описывающая эту особенность поведения Стива. Джеф Раскин рассказывал: «Мы называли его "поле, искажающее реальность"». Кто первым ее выдвинул, скрыто под покровом времени; по мнению Энди Герцфельда, ее автором был Бад Трайбл. Однако фраза настолько красочна, что авторы книг и статей о Стивене Джобсе продолжают постоянно повторять ее, пытаясь как-то истолковать все разнообразие решений, которые Стив принимал, и ошибок, которые он делал.

Стив не понимал деталей технологий, лежащих в основе создания нового компьютера, и все же пытался оставить свой след хотя бы в некоторых самых значительных аспектах проекта. Единственная сфера, в которой не нужны специальные технические знания, — корпус компьютера. И Стив взял его создание под личную ответственность.

Подход Стива к решению той или иной проблемы заключался в том, чтобы постоянно размышлять над ней. Если вы начинали разговор с ним или, что более вероятно, он начинал беседовать с вами, он сразу же вас допрашивал, как, по вашему мнению, следовало бы решить эту проблему. Услышав ваш ответ, он принимал на его основе одно из двух решений: либо вы не владеете мало-мальски ценной информацией, которая бы помогла ему решить проблему, и из этого следовало, что он больше ничего не скажет по данному вопросу и просто пойдет прочь, либо вам удалось проникнуть в суть проблемы. Его ответ, даже если он видел, что вы предлагаете что-то интересное, выражался, как правило, одним из не совсем литературных вариантов фразы «Все это — чепуха!», и применялся на все случаи жизни. Если он приходил к выводу, что вы — достойный человек, он объяснял, почему ваши идеи — сплошная ерунда, а его оценка ситуации — единственно правильная. Если же он приходил к выводу, что вы не представляете для него никакой ценности, вас самого выбрасывали, как мусор.

Однажды Стив пришел на рабочее собрание команды проекта «Macintosh» и бросил на стол телефонный справочник.

«Macintosh должен быть не больше этого справочника. Ничто более крупное не пройдет. Потребитель не признает компьютер, который будет больше. Да, есть еще кое-что. Мне надоели эти массивные, низкие и широкие, похожие на какие-то коробки компьютеры. Почему бы нам не сделать компьютер выше, вместо того чтобы делать его шире? Подумайте над этим».

Сказав эти слова, Стив вышел.

Люди, находившиеся в комнате, посмотрели на справочник, и лица многих побледнели. Телефонная книга была в два раза меньше самых маленьких компьютеров из всех, выпущенных до сих пор. Беррелл Смит пришел к выводу, что это невозможно, — необходимые электронные комплектующие просто не могли поместиться в корпусе такого размера.

Стив не понимал слова «нет» — по крайней мере, по мнению людей, работающих с ним. Он рассчитывал на создание революционного компьютера, и люди, входившие в состав его команды, должны сделать такой компьютер. И снова сталкивались противоположные мнения о Стиве — с одной стороны, все считали его надоедливым, раздражительным, нетерпимым, а с другой — отзывались на его призыв и маршировали под бой его барабанов с готовностью и даже с радостью.

Весной того года на протяжении нескольких недель члены команды сделали несколько вариантов корпуса с вертикально-ориентированным дизайном. Затем модели выставили в один ряд, чтобы можно было сравнить их и принять окончательное решение. Базовый внешний облик компьютера определили достаточно быстро; на протяжении многих лет он практически не изменился. Новый корпус отвечал требованиям Стива — небольшой и вертикально-ориентированный. Базовая модель, ставшая впоследствии такой популярной, укомплектовывалась черно-белым монитором и одним встроенным дисководом с возможностью добавить еще один в случае необходимости. Согласно решению, оказавшемуся предметом дискуссий на долгие годы, на протяжении которых компьютер продавался на рынке, в нем отсутствовали гнезда расширения, позволяющие расширять вычислительные возможности машины посредством подключения дополнительных плат.

Складывалось впечатление, что Стив взял на вооружение часть первоначальной идеи Раскина о создании компьютера, похожего на тостер, — в конце концов, тостер не поддается модернизации, — и придерживался ее с религиозным рвением, даже несмотря на то, что это не шло на пользу тому «Маку», который получился в итоге. Более того, Стив отказался от

важнейшей характеристики, сделавшей знаменитым компьютер Apple II — расширяемости. По мнению Криса Эспинозы, стремление «отбросить все Возовское» в значительной степени определяло его мотивацию в процессе создания «Мака». Стив знал способы решения всех возникающих проблем и даже если время от времени и ошибался, его личностные характеристики в сочетании с богатством, известностью и самонадеянностью делали его решения неоспоримыми. Безусловно, внутренняя сила Стива превращала его противоречивую личность в какой-то степени приемлемую для окружающих, ведь в большинстве случаев он оказывался прав.

Вследствие событий, произошедших в «черную среду», по компании распространились ложные слухи о Скотти. Рождались они в отделе кадров, сотрудники которого пришли в ужас от того, как Скотти повел себя с людьми. Эти сплетни взваливали на него всю вину за состоявшиеся увольнения, а Джобс и Марккула, согласившиеся на сокращение штата, не попытались вывести его из-под удара. Когда люди настроены против того или иного человека, даже самые незначительные его поступки еще больше разжигают старые обиды и подливают масла в огонь. Однажды Скотти сказал, что «"черная среда" была только началом»; после чего оставшиеся сотрудники компании начали действовать более осторожно и подумывать над тем, не стоит ли им обновить свои резюме. Возможно, Скотти решил, что демонстрирует свой энтузиазм и поощряет преданность компании, вторгаясь в рабочее пространство сотрудников и спрашивая: «Вы здесь, случайно, не протираете штаны?» «Аборигены» жаждали крови. Кажется, Скотти сам решил свою судьбу.

Когда в конце марта Скотти вернулся из отпуска, проведенного на Гавайях, Майк Марккула пригласил его на встречу и сказал, что руководящий персонал требует его отставки. Временным президентом компании становился сам Марккула.

Такой поворот событий был на руку Стиву. Скотти мог стать препятствием на пути успешной реализации проекта Macintosh, руководимого Стивом. Да и Майк Марккула, несмотря на свой ум и рассудительность, не смог бы успешно противодействовать напористости и решительности Стива. Занимая пост председателя совета директоров, но не имея реальной власти, Стив и мечтать не смел о более удачном развитии событий. Стив Джобс, как и прежде, решительно требовал закончить Macintosh и вывести его на рынок к установленной им дате. И он продемонстрировал свою бескомпромиссность и без того взбешенной команде, поспорив с менеджером проекта «Lisa» на 5 тыс. долл., что Macintosh

поступит в продажу раньше, чем Lisa. Это накалило атмосферу в рабочих кабинетах «башни Техасо» еще сильнее.

Немного позже, в мае, Стив принял решение, которое, если взглянуть в ретроспективе, и предопределило разницу между претенциозным проектом «Lisa» (завершившимся полным крахом) и проектом Macintosh, ставшим, в конечном итоге, чрезвычайно успешным. Вместо того, чтобы разрабатывать программное обеспечение для нового компьютера силами своей компании, Стив обратился за помощью к сторонним поставщикам программных продуктов. Как и подобные решения, оно стало одной из предпосылок того, что Macintosh проиграет битву за господство на рынке семейству персональных компьютеров IBM PC.

В определенной мере это решение, возможно, принималось под влиянием эгоистичной мотивации властолюбивого человека. Когда Стив работал и над Apple III, и над Lisa, его огорчало, что чем более раздутой и многочисленной становилась команда, тем меньше она поддавалась контролю и влиянию с его стороны. В тот период считалось нормой, что именно специалисты Apple разрабатывают программное обеспечение для вычислительных машин Apple. Однако для Стива это означало, что он снова, как и в предыдущих случаях, потеряет контроль над проектом «Macintosh». Стив решительно готовился не допустить такого развития событий, для чего ему и пришлось обратиться к другим компаниям отрасли за помощью в разработке программного обеспечения для компьютера Macintosh.

Стива всегда окружали молодые люди. Некоторые талантливые программисты Apple были даже моложе его. Казалось, можно поставить знак равенства между такими понятиями, как молодость и талант, преданность делу, опережающее мышление. Когда Стив пытался объединить слова «молодость» и «программное обеспечение» в одном имени, первое, что приходило ему в голову, имя Билла Гейтса. Конечно, он представлял неприятельский лагерь, однако своих врагов лучше знать в лицо.

Microsoft уже имела громкое имя, но по сравнению с Apple скорее выглядела как компания, которая стремится к большему, да и сам Билл Гейтс, скорее всего, мечтал однажды также разбогатеть, как Стив Джобс. Гейтсу и самому была присуща некоторая бесшабашность и стремление покрасоваться, поэтому он ценил способность Стива совершать поступки, идущие вразрез с общепринятыми нормами. Билл Гейтс был сдержанным и чрезвычайно собранным молодым человеком, но в его глазах горел огонек, выдававший в нем программиста-энтузиаста из

Клуба любителей компьютеров.

К тому моменту самым значительным программным продуктом компании Microsoft стал язык программирования Basic — программы, написанные на нем, выполнялись на многих компьютерах. Он позволял программистам создавать прикладные программы для любых компьютеров, но самой успешной его платформой оказался Apple II. Воз установил программную оболочку лицензированной версии языка Basic, купленной у компании Microsoft, на Apple II, и когда компьютер получил широкое распространение, доходы Microsoft резко увеличились. А когда компании IBM понадобился партнер, который занялся бы программным обеспечением для нового персонального компьютера (в 1981 г. еще даже неанонсированного), инженеры компании смело направились в Microsoft.

Стив тоже отправился в главный офис Microsoft (находившийся, как и сейчас, в Редмонде, недалеко от Сиэтла), чтобы осмотреться и пообщаться с Биллом Гейтсом и Полом Алленом. Во время этой встречи, состоявшейся ранней весной, троица беседовала о том, какие цели ставятся перед их компаниями. Затем Стив сделал «подачу» — начал поэтично описывать доступность нового компьютера, а также такие его элементы, как мышь и рабочий стол.

Молодые «асы» своего дела совершенно не сошлись во взглядах на перспективы рынка персональных компьютеров и начали яростно спорить по этому поводу. По мнению Стива, в будущем ожидалось образование единого интеллектуального поля, сформированного на базе студентов университетов, образованных, прогрессивных семей и, возможно, менеджеров среднего звена и секретарей, на тот момент все еще представлявших достаточно аморфную массу. Мнение Гейтса по этому вопросу сформировалось в значительной степени под влиянием однобокого ведения компанией IBM назначения персонального компьютера прежде всего как эффективного инструмента ведения бизнеса. В такой концепции не оставалось места глубокой эмоциональной привязанности пользователей к компьютерам, на что делал ставку Стив.

Стив пытался убедить собеседников, что слова не могут адекватно передать суть того, что представляет собой разрабатываемый компьютер. Билл Гейтс и Пол Аллен должны посетить его лабораторию в Купертино и своими глазами увидеть этот замечательный новый продукт.

После того, как Стив ушел, Гейтс и члены его команды решили заняться этим делом. Они были достаточно умны, чтобы отказаться от активных действий по обе стороны баррикад.

Возможно, они видели проект «Lisa» вероятным победителем этого соревнования, однако дешевый компьютер Стива Джобса также мог иметь колоссальный успех.

Было решено, что группа представителей Microsoft отправится в Купертино. Они провели там почти целый день и лично убедились, что в компании Apple создается нечто особенное. Билл Гейтс поручил специалистам своей компании написать основные программы для компьютера Стива. Выполняя заказ IBM, они создавали системные вспомогательные программы — важная, но неинтересная работа. Теперь же им предстояло писать прикладные программы, а это именно тот привлекательный проект, который заставляет сердце программиста биться быстрее. Разработка прикладных «программ-приманок» могла принести славу. Именно на эту наживку Стив и пытался поймать специалистов Microsoft. И они проглотили ее. В компании Microsoft назвали этот проект «Sand» («Песок»). Название возникло под влиянием красочных фантазий Стива о том, что предприятие будущего находится на берегу моря, где с одного конца на сборочную линию подается песок, а с другого выходят готовые компьютеры. (В состав песка входит кремний — материал, из которого производится большинство транзисторов.) Программисты Microsoft работали над ужасно непоэтичным персональным компьютером компании IBM, планирующимся к выходу на рынок летом, поэтому «Мак» стал для них тем, о чем можно только мечтать.

В следующем месяце компания IBM представила миру свою версию персонального компьютера. Он оказался именно таким, каким его и представляли себе члены команды, работавшей над проектом «Macintosh» — большим и тяжелым, без технологических новинок. Работать на нем было очень трудно. Он не шел ни в какое сравнение ни с компьютером Lisa, ни с Macintosh. В конце августа, как только IBM PC появился на рынке, ребята, работавшие над созданием «Мака», купили один такой персональный компьютер, после чего разобрали его на части и вздохнули с облегчением, когда увидели, что его внутренняя конструкция была такой же неуклюжей и лишенной изящества, как и внешний вид.

Что касается Стива, он воспринял это, как призыв к сражению, к борьбе за спасение мира. Он не имел ничего против роли слабого, но храброго героя.

Добро пожаловать, IBM! Мы не шутим. Добро пожаловать на самый волнующий и самый важный рынок

> за всю историю компьютерной революции, начавшейся 35 лет назад. Примите наши поздравления с выходом вашего нового персонального компьютера. Реальные возможности компьютера, ставшие доступными каждому отдельному человеку, уже сейчас помогают людям работать, думать, учиться, общаться с другими людьми и проводить досуг. Компьютерная грамотность стала одним из основных навыков человека наряду с умением читать и писать. Когда мы придумали первый персональный компьютер, то подсчитали, что 140 миллионов человек во всем мире могут купить его, если поймут, какую выгоду он может им принести. Мы предполагаем, что только на протяжении следующего года к такому пониманию придет более 1 миллиона человек. В течение следующего десятилетия сфера персональных компьютеров будет развиваться по экспоненте. Мы с нетерпением ждем появления ответственных конкурентов, чтобы вместе с ними общими усилиями распространить американскую технологию по всему миру. Мы высоко ценим вашу приверженность делу развития вычислительной техники, поскольку то, что мы делаем, увеличивает совокупный общественный капитал посредством повышения производительности труда каждого индивида. Мы приветствуем вас среди тех, кто стремится к выполнению этой задачи.

Рекламное заявление оказалось достаточно нахальным, особенно если учесть, что было опубликовано компанией, размер которой не превышал десятой части самой IBM. Ситуация сложилась так, что выпуск нового компьютера IBM оказался выгоден для Apple. Это способствовало легализации рынка персональных компьютеров, принесло компании Apple, как основному конкуренту IBM, широкую известность, усилило имидж компании — как слабой стороны, способной благодаря своей решимости бросить вызов сильной, — многие хотели бы иметь такой статус. Год 1981-й оказался переломным для Apple с точки зрения роста популярности бренда. В начале года менее 10 % американцев знали Apple; к концу года этот показатель вырос до 80 %. Выпуск компанией IBM нового персонального компьютера, независимо от того, какие технологии в нем использованы, — лучший вариант развития событий. Эти две компании сильно отличались друг от друга: одна из них

находилась в Калифорнии и была прогрессивной по своей сути, а другая располагалась на Восточном побережье, и ее деятельность — достаточно консервативна. Различия между компьютерными грандами еще больше выделяли на общем фоне Apple. Благодаря появлению IBM PC, у команд, занимающихся созданием компьютеров Lisa и Macintosh, появился дополнительный стимул, чтобы в ближайшем будущем представить миру свои новые революционные вычислительные машины, показать рутинность IBM и, в противовес, блеск Apple.

Как известно, в конечном счете все обернулось совсем по-другому.

В июле компьютер Macintosh уже начал приобретать свой окончательный вид. Работа над базовой конструкцией и материнской платой близилась к завершению. Компьютер укомплектовывался встроенным дисководом — тем самым, который использовался в Apple II, ПЗУ с объемом памяти 64 килобайта (постоянное запоминающее устройство, поддерживающее работу аппаратного обеспечения). Кроме того, в нем присутствовало ОЗУ с таким же объемом памяти (оперативное запоминающее устройство, используемое программным обеспечением), хотя Беррелл Смит изобрел способ увеличить этот объем до 128 килобайт. Однако его изобретение держалось в секрете, и члены команды говорили о нем только шепотом, так как оно разрабатывалось вопреки приказу Стива Джобса, который решил, что у компьютера должен быть только один тип памяти.

В том же месяце Стив завершил составление первого чернового варианта бизнес-плана по реализации проекта «Macintosh». Бизнес-план предусматривал выведение компьютера Macintosh на рынок в середине 1982 г. — в то же время, что и Lisa и новая версия Apple II. Расчетная стоимость первого «Мака» составляла 1500 долл. (вместе с программным обеспечением) и должна была снизиться до 1000 долл. в момент выхода на рынок второй версии «Мака». Предполагалось, что объем продаж компьютеров Macintosh за первый год составит 500 тысяч единиц. В действительности Стив «высосал эту цифру из пальца» и повторял ее так часто, что ее стали воспринимать, как факт.

Представители руководства компании начали осознавать проблему, которую Стив пытался тщательно скрыть и от которой веяло «нехорошим душком». В качестве целевого сегмента рынка для компьютера Macintosh Стив избрал офисную среду — тот самый сегмент, с расчетом на который создавалась Lisa. В действительности это была катастрофа: два компьютера выходят

на один и тот же рынок в одно и то же время и предназначены для одних и тех же потребителей. Одно это уже не обещало ничего хорошего, учитывая тот факт, что один из этих компьютеров, Macintosh, был более компактным, быстродействующим и существенно менее дорогим. В такую игру вряд ли захотел бы сыграть менеджер по продукту, находящийся в здравом уме.

Macintosh по-прежнему проходил по бухгалтерским ведомостям, как экспериментальный проект. Пришло время Стиву идти на поклон к Майку Марккуле, все еще занимающему пост президента, и убеждать его в серьезности проекта «Macintosh». Когда во время беседы с Марккулой Стив дошел до того пункта бизнес-плана, где речь шла о рынках сбыта, он поспешно закрыл эту тему обтекаемой фразой типа «Macintosh предполагается продавать на рынках, к которым Lisa не имеет никакого отношения». Для Марккулы, по всей видимости, не ожидавшем возникновения проблемы, да, к тому же, не большому специалисту в сфере маркетинга, это объяснение прозвучало вполне правдоподобно. Сила проницательности Стива, а также хорошие коммерческие перспективы продажи недорогого компьютера с той же производительностью и характеристиками, что и у Lisa, — именно эти факторы обеспечили Стиву победу. Принимая во внимание одобрение Марккулы, высшее административное руководство компании и совет директоров дали свое согласие на изменение статуса проекта «Macintosh». В результате работа над созданием компьютера Macintosh получила статус официального проекта.

Стив смирился с необходимостью перенести дату поставки первой партии компьютеров Macintosh на рынок на 1 октября 1982 г. Однако даже после этого сроки оставались такими же нереальными, но Стив отказывался это понимать. Он по-прежнему не допускал, чтобы реалии жизни стояли на его пути и препятствовали осуществлению задуманного. Стив убедил себя, что обладает особым «чутьем» рынка. Впоследствии он рассказывал: «Мы считали, что "Мак" будет продаваться в огромных количествах, но мы создавали его не для кого-то другого. Мы создавали его для себя. Именно мы сами должны оценить, насколько он хорош. Мы не собирались предпринимать никаких маркетинговых исследований. Разве Александр Белл занимался исследованием рынка, когда изобрел телефон? Конечно же, нет».

В феврале Стив отвез всю команду, работавшую над проектом «Macintosh», в Паджаро Дьюнс — шикарный морской курорт на берегу океана в сотне миль к югу от Купертино. Это была первая

поездка, но впоследствии курорт стал их постоянным местом отдыха. Стив Джобс начал свое выступление перед группой, написав на доске лозунг, который отображал объединяющую направленность проводимого семинара. В тот раз в качестве лозунга он выбрал слова «Journey is the reward» («Путешествие — это награда»). Стив закончил свое выступление, сел и дальше, главным образом, слушал, что говорят другие. Специалисты каждой группы по очереди рассказывали другим членам команды о том, чего им удалось достичь и какие проблемы при этом приходится решать.

Такие события уже стали в компании Apple чем-то вроде традиции. Фил Ройбал вспоминает: «Компания Apple чем-то напоминала клуб. Выездные семинары менеджеров проводились на шикарных курортах. Днем проходили сами семинары, а вечером мы отправлялись в бар и танцевали до упаду. Это не было похоже на работу». В последующие годы такие выездные семинары для людей, работающих в рамках проекта «Macintosh», окажутся словно пронизаны каким-то волшебством, заметным для всех присутствующих.

В начале 1982 г. в команде собрали много компьютерщиков, которые без труда могли бы найти себе работу в любой другой компании, расположенной в Силиконовой долине. Большинство из них — белокожие мужчины, принадлежащие к среднему классу; среди них совсем не было африканцев и азиатов, за исключением личного секретаря Стива; очень мало латиноамериканцев. Все члены команды имели высшее образование, широкий кругозор и вместе составляли достаточно однородный коллектив. Каждый новый член команды должен был выдержать испытание и получить одобрение всех, уже работающих в ней. Кандидат не проходил традиционных психологических тестов, по обыкновению используемых менеджерами по персоналу при приеме новых людей на работу. Стив имел свой собственный перечень вопросов. Два из них звучали так: «Сколько раз вы принимали ЛСД?» и «В каком возрасте вы потеряли невинность?». Стива не интересовало, какой ответ он получит на эти вопросы. Идея заключалась в том, чтобы «вылавливать» закомплексованных «зануд», не способных эффективно мыслить, когда их выводят из себя. Еще один важный тест состоял в том, что будущему члену команды предлагали сыграть в одном из помещений на Бендли-драйв в какую-либо видеоигру с Берреллом Смитом или Энди Герцфельдом. Если кандидат играл достаточно хорошо, чтобы держаться наравне с ними, то получал шанс попасть в команду.

Стив прилично зарабатывал уже тогда. Кроме своей доли в

компании, он получал от нее около четверти миллиона долларов в год в виде зарплаты. И тем не менее, он категорически противился, чтобы инженеры его команды получали больше 30 тыс. долл. в год — самая низкая оплата среди всех инженеров компании Apple. Еще Стив считал, что тот, кто работает меньше восьмидесяти часов в неделю, просто «отлынивает» от работы.

Всем членам команды оказалась присуща одна и та же черта: каждого из них больше волновало создание самого удивительного компьютера, который потряс бы весь мир, чем такие банальные вещи, как деньги, карьера или традиция.

В то же время эти люди умели пошутить сами над собой. «Одним из требований к будущим членам команды была любовь к пицце с ананасами, вспоминал Крис Эспиноза. — Мы действительно спрашивали кандидатов об этом. Подразумевалось: если будущий член нашей команды не любит такую пиццу, как он сможет вместе с нами обедать?».

Во взаимоотношениях Стива с членами команды всегда были непростые моментов. Стиву редко нравились жены или подруги сотрудников; он считал, что у них могли бы быть подруги и получше, и прямо об этом заявлял. В группе часто шутили, что обедать со Стивом — это учиться ставить других в неловкое положение. Во-первых, каждый раз Стив отправлял заказанное блюдо назад на кухню — он всегда находил для этого причину. Либо тарелка могла показаться ему грязной, или блюдо оказывалось не тем, каким он его представлял себе по описанию официанта. Приносили другую тарелку, но достаточно часто ее постигала та же участь. Все выглядело так, будто он помешался на своей власти. Какая-то странная внутренняя потребность заставляла его снова и снова проигрывать эту тяжелую сцену. При этом официант должен был пресмыкаться перед ним. Походило на то, будто боги одарили этого молодого магната деньгами, властью, лестью со стороны окружающих, но обделили скромностью и чувством такта. Просто грубый, плохо воспитанный мальчишка с банковским счетом в 200 млн. долл.

Помимо всего прочего, Стив применял весьма неприятный для других ритуал оплаты счетов в ресторане. Энди Герцфельд рассказывал об одном таком типичном случае: «Когда принесли счет, Стив пробормотал что-то вроде: "Ну, у меня нет с собой наличных, только чек". У меня тоже не было ничего, кроме кредитной карточки, и я сказал ему об этом. Он ответил: "Очень хорошо, вот ты и заплатишь". Прошло много лет, прежде чем он научился платить сам за себя. У него никогда не было с собой наличных, и когда бы мы ни выходили с ним пообедать, нам всегда приходилось за него платить. Думаю, это как-то связано с

его нежеланием позволять использовать себя. А может, он просто был скупердяем». Майк Мюррей попытался проанализировать все это с точки зрения психологии. «Для Стива просто не существует тех рамок, которыми большинство из нас регламентирует свои действия. Из-за особенностей происхождения и благодаря раннему успеху, он не признает никаких ограничений. Ему трудно понять, что что-то может оказаться невозможным, поскольку, по правде говоря, ему всегда удавалось получить желаемое. Поэтому, даже несмотря на сумасбродный характер, вокруг Стива всегда царит та притягательная аура, которая удерживает вас возле него, возле этого пламени, энергии, целеустремленности, удерживает в команде».

За весь прошедший период Стив не научился применять более утонченных методов в бизнесе, однако в личной жизни все обстояло совсем по-другому. Он успешно справлялся с превращением из богатого юноши с плохим вкусом в безукоризненно выглядящего молодого магната. В 1982 г. губернатор Калифорнии Джерри Браун назначил Стива Джобса членом Комиссии по инновациям в промышленности, что открывало для него возможность общаться с такими людьми, как председатель правления директоров Банка Америки и кумир его детства Дэвид Паккард из компании Hewlett-Packard. С богатыми людьми по-особому ведут себя метрдотели, автодилеры и другие простые люди. С очень богатыми людьми по-особому ведут себя все, даже президенты. Стив понял, что даже выдающиеся люди хотят услышать его мнение по тем или иным вопросам. Его считали великим инноватором. Стив Возняк, вернувшись в колледж, чтобы закончить обучение, покинул место действия, предоставив Стиву Джобсу возможность принимать на свой счет все похвалы, аплодисменты и внимание.

На романтическом фронте в жизни Стива также произошли определенные перемены. За год до этого он порвал отношения с девушкой, с которой встречался достаточно долго, и после этого флиртовал по очереди со многими другими. Ему нравились преимущественно блондинки, умеренно пользующиеся косметикой и не слишком агрессивные; особенно его интересовали студентки Стэнфордского университета — типичные калифорнийские красавицы, которые, как принято считать, могут стать объектом интереса со стороны молодого миллионера. Стив всегда находился в центре внимания, и его очередная подруга оставалась с ним ровно столько, сколько он испытывал к ней интерес.

Затем в его жизнь вошла певица Джоан Баез; она была старше Стива, из поколения «битников» и ранней диссидентской

культуры, но что еще более важно, она представляла поколение Боба Дилана — единственную и неизменную страсть Стива в сфере культуры. Джоан можно описать, как взбалмошную и скандальную личность — в середине бурных, но все-таки во многом консервативных семидесятых она во всеуслышание заявила, что спала с женщиной. Стив всегда старался как можно больше выделиться из толпы, и весьма своеобразная Джоан Баез оказалась для него просто находкой. Для самой же Джоан, всегда искавшей возможность получить новые впечатления, Стив с его сумасбродной командой представлял прекрасный способ развлечься.

Где-то в глубине души Стив хотел остепениться, завести семью и детей, но другая его часть постоянно сопротивлялась. Его жизнь нравилась ему такой, какая есть, и он всячески избегал всего, что имело отношение к традиционной семейной жизни. Тем не менее, он, наконец, начал видеться со своей дочерью Лизой. Согласно беллетризованной версии, изложенной писателем, всегда придерживающимся в своих произведениях реальных фактов и действительно знающим, как все происходило на самом деле, однажды во дворе дома Стива нашли девочку около десяти лет в грязных лохмотьях, которая спала, свернувшись в клубок. К рукаву ее одежды был приколот конверт, адресованный отцу. Неподалеку стоял старый грузовичок Ford — «ржавый, как будто его взяли с кладбища старых автомобилей» (по словам девочки, она приехала на нем сама). Ребенок принял Тома (так звали героя, прототипом которого был Стив Джобс) как своего отца, и он не возражал против этого.

Как-то Стив признался Биллу Аткинсону, что время от времени в нем просыпается желание иметь семью. Однажды во время ужина вместе с членами команды, работавшими над проектом «Macintosh», Стив с болью рассказывал о своих отношениях с Джоаной Баез, сокрушаясь: «Если бы только она была в том возрасте, когда еще можно иметь детей, я бы женился на ней». Справедливости ради следует сказать, что Джоан в то время исполнился сорок один год, а это именно тот возраст, когда многие женщины рожают детей.

В определенный момент Стив начал воспринимать свою команду, работающую над созданием компьютера Macintosh, как шайку пиратов, а себя, соответственно, как их главаря. Правдами и неправдами он переманил к себе самых лучших специалистов, которые работали в Apple над другими проектами. А из проекта «Lisa» Стив и его шайка похитили все ценное, что там было (в том числе самые лучшие идеи, над которыми команда проекта «Lisa» работала на протяжении трех лет). Однако в то же время Стив

приложил все усилия, чтобы не повторять самых грубых ошибок, допущенных другими, и избежать неэффективных путей решения поставленных задач. Команда Стива работала в изоляции от внешнего мира, и ее специалисты выполняли свою работу настолько эффективно, что остальные сотрудники Apple и других компаний компьютерной отрасли просто стыдились за свою работу. Эта команда выведет самый выдающийся персональный компьютер на рынок меньше чем за два года.

К концу июня компьютер уже стоял на испытательном стенде в лаборатории в полностью собранном виде, готовый к полному циклу испытаний.

«В тот период Стив очень нервничал, — рассказывал Мартин Хеберли, разработчик микросхем, которого Стив взял к себе прямо из компании Xerox, поручив ему разрабатывать интегральные схемы для "Мака". — Беррелл тоже нервничал, поскольку нам еще нечего было показывать». Однако Стив, вместо того чтобы испугаться стремительного приближения намеченной даты выхода компьютера на рынок, попросил Беррелла выяснить, нельзя ли сделать Macintosh на другой микросхеме, — это позволило бы обеспечить более высокое разрешение экрана монитора.

«Беррелл исчез примерно на месяц, — рассказывал Хеберли, — а вернулся с уже готовой микросхемой. Тем временем я со своей группой продолжал заниматься проектированием первоначальной интегральной схемы, и мы получили свои первые опытные образцы микросхем, прошедших испытания. К сожалению, производительность этих микросхем оказалась на 40 % ниже необходимой. В конце концов мы приняли решение использовать ту интегральную схему, которую Беррелл создал сам, за один месяц».

Компанию VLSI, производившую по контракту первоначальный вариант микросхем, поставили в известность о том, что Apple вообще отказывается от этих микросхем. К тому времени VLSI уже вложила немало средств в подготовку и освоение производства, превысив смету на 50 %. Руководству казалось, что быть поставщиком Apple — настолько важно, что необходимо сделать все возможное, чтобы взаимоотношения VLSI и Apple стали долгосрочными. На тот момент Стив подписал гарантийное письмо, в котором речь шла о заключении сделки на сумму в 250 млн. долл.; теперь же он предлагал урегулировать конфликт за 100 тыс. долл. Это предложение оскорбило VLSI, но Джобс оставался непреклонен; все закончилось тем, что компания VLSI потерпела фиаско, а ее руководству пришлось списать убытки на огромную сумму.

Команда Macintosh в конце сентября выехала на второй выездной семинар все на тот же курорт — Паджаро Дьюнс. Она уже насчитывала около ста человек.

Лозунг, который Стив избрал на этот раз, в точности отображал дух собравшейся там команды: «Вперед, пираты!». Он вызвал в зале гул одобрения. Затем Стив написал еще одну строку, которая вдохновила команду, вызывая у присутствующих еще больший энтузиазм: «Работать 90 часов в неделю и любить это!» Наверное, он мог бы заставить рабов, строящих пирамиды, или гребцов на римских галерах испытывать приятное возбуждение от порки и воспринимать ее как знак того, что они принимают участие в благородном деле.

После этого Стив с мастерством фокусника вытащил откуда-то футболку, украшенную фразой о пиратах, и надел ее на себя. Вскоре все присутствующие имели такие же футболки.

Не думайте, что это хоть как-то напоминало демократию. На некоторых футболках с левой стороны находилась надпись мелким шрифтом: «Участники проекта "Macintosh"». Возможно, все эти люди и занимались общим делом, но существовало различие между теми, кто драит палубу, и теми, кто стоит на капитанском мостике.

Семинар был организован для обмена информацией между членами команды, для того, чтобы поставить всех присутствующих в известность, как обстоят дела с тем или иным аспектом создания нового компьютера. Кроме того, задача семинара состояла в том, чтобы поддержать в людях то рвение, которое они уже демонстрировали неоднократно. Несмотря на все неурядицы, Стив решительно настраивался на то, что в мае следующего года они должны начать продажу компьютеров Macintosh потребителям — не имеет значения, каким окажется компьютер. Первоначальный график уже сорвался, но Стив убеждал себя, что теперь все станет на свои места.

Тем временем, осенью 1982 г. в Купертино проект «Lisa» приближался к своему завершению: компьютер Lisa планировалось вывести на рынок весной следующего года. Журналистов пригласили в компанию для первого ознакомления с новым компьютером. Их реакция на увиденное обнадеживала. Примерно в то же время начался период рождественских продаж, и в связи с этим от дилеров компании посыпались заказы на компьютеры Apple II. Объем сбыта этих компьютеров резко вырос и превысил показатели рождественских продаж за все предыдущие годы. К счастью, компания подготовилась к такому повороту событий и к выпуску уже предложила компьютер Apple IIe. Доходы стремительно росли, а Стив был страстно увлечен

Джоан Баез. Мир казался ему прекрасным.

Ситуацию омрачал лишь по-прежнему нерешенный вопрос управления компанией Apple. Стив Джобс не сомневался в своей компетентности относительно управления компанией, но в совете директоров он остался единственным, кто придерживался такого мнения. Даже после длительных поисков не нашлось ни одной достаточно сильной кандидатуры, чтобы удовлетворить требованиям совета директоров. В конце 1982 г. появились слухи о том, что «закинута удочка» президенту Pepsi Джону Скалли. Ему сказали, что работать в Силиконовой долине — «то же, что жить во Флоренции в эпоху Возрождения». Но это был слабый аргумент, чтобы уговорить его хотя бы обдумать предложение занять пост президента Apple.

В компании возникла еще одна проблема, связанная с названием продукта: оказалось, что название Mcintosh уже используется компанией Mcintosh Labs — производителем аудиосистем класса High-End. Несмотря на различие в написании, обе компании занимались производством электронного оборудования, а из этого следовало, что бюро регистрации торговых марок не даст Apple разрешения на использование этого названия, которое хотя и имело другое написание, но произносилось так же. Глава Mcintosh Labs, седовласый джентльмен семидесяти лет по имени Гордон Гоу, отказался продавать права на это название. Для членов команды Стива слово «Macintosh» уже стало неотъемлемой частью их жизни; они эмоционально сроднились с ним, так как оно символизировало все, о чем они мечтали. Необходимость поиска нового названия для своего компьютера была для них хуже самой горькой пилюли.

Первый номер журнала Time за 1983 г. вышел со Стивом Джобсом на обложке. В конце 1982 г. представители Time Inc. сообщили руководству Apple, что в традиционном новогоднем выпуске персональный компьютер этой компании получит титул «компьютера года». Корреспондент журнала в Сан-Франциско, Майкл Моритц, получил от Apple карт-бланш и провел несколько месяцев в компании, изучая ситуацию. Накануне Нового года курьер вручил Стиву Джобсу первый экземпляр журнала на Западном побережье. Стив взял журнал в руки, увидел на обложке свой портрет на всю страницу и название статьи — «The Updated Book of Jobs».

Начав читать статью, Стив вдруг почувствовал, что что-то не так. Статью написали талантливо, но использовали массу колких фраз типа «…слепая вера, которой позавидовали бы первые христианские мученики». Стив понял, что над ним насмехаются. В статье было приведено высказывание Возняка: «Стив не сделал

своими руками ни одной схемы, ни одного чертежа, ни одной программы». Приводилась также цитата какого-то человека, именуемого «другом», где говорилось: «Со Стивом происходит что-то, связанное с деньгами, властью и одиночеством». Ладно еще какой-то неназванный «друг», но Воз, его старый партнер по шуткам, соучредитель компании — предательство в чистом виде.

Как будто для того, чтобы подчеркнуть сказанное, в статье поместили фотографию Стива, сидящего «по-турецки» в одиночестве и медитирующего в скудно обставленной комнате своего дома. Анонимный сотрудник компании нанес еще один удар язвительной фразой, которую впоследствии часто цитировали: «Он мог бы стать прекрасным королем Франции». После прочтения статьи у любого складывалось мнение, что Стив Джобс — человек, не имеющий никаких творческих или инженерных способностей, но умудрившийся разбогатеть, используя в своих интересах других людей. (Впоследствии Моритц написал на основании этой статьи целую книгу о компании Apple, которую назвал «The Little Kingdom» — «Маленькое королевство». В ней был нарисован правдивый портрет безжалостного вундеркинда. Автор книги со временем стал венчурным капиталистом в компании Дона Валентина Sequoia Associates и принимал активное участие в финансировании таких стартеров, как Yahoo! и Google.)

Мало кто смог бы выдержать такой удар. Не выдержал его и Стив. Он отменил все планы, связанные с празднованием Нового года, остался дома и провел ночь в размышлениях. Он не позволит погубить его. Он докажет, что они не правы. Он сделает Macintosh, и они возьмут свои слова обратно.

Оказавшись в подобной ситуации, любой другой человек, умеющий управлять своими чувствами, обратил бы внимание на критические замечания в свой адрес, проанализировал бы их обоснованность и серьезно поразмышлял бы над тем, как изменить свою жизнь. Или хотя бы попробовал это сделать. Но Стив Джобс не принадлежал к числу таких людей.

В первый день 1983 г. в 8 часов утра Стив позвонил Джефу Раскину, чтобы поплакаться… Стива не остановило то, что именно Джеф Раскин был тем человеком, которого он после ожесточенной борьбы все-таки отстранил от проекта «Macintosh». Для Стива прошлое не имело никакого значения. Важным было только настоящее.

Он так ничему и не научился.

Шестнадцатое мая 1983 г. — еще один далеко не лучший день для Стива. На предыдущем выездном семинаре, состоявшемся несколько месяцев назад, этот день назывался в

качестве даты, к которой привязывались все надежды и мечты Стива. Он пообещал себе и внушил членам своей команды, что именно 16 мая станет днем выхода компьютера Macintosh на рынок, но не судилось. На это же время назначили презентацию компьютера Lisa, и руководство компании настаивало, чтобы Macintosh не переходил дорогу своей «старшей сестре». Как оказалось впоследствии, отсрочка принесла пользу.

Третьему выездному семинару слегка не хватало оптимизма. Во-первых, он проводился не на шикарном курорте Паджаро Дьюнс, а в мотеле в городе Кармел. Во-вторых, он состоялся именно тогда, когда все узнали новость об отсрочке выхода компьютера Macintosh на рынок. Кроме того, возникла серьезная проблема с дисководом: обнаружили существенный дефект в дисководе для гибких магнитных дисков, который использовался и в Lisa, и в Macintosh.

Однако для Билла Аткинсона самая большая проблема лежала совсем в другой плоскости. На тот момент он занимал в компании Apple должность главного разработчика программного обеспечения для графического представления данных и поддержки дисплеев с фиксированной пиксельной структурой. Именно ему принадлежит заслуга создания того, что отличало компьютеры Lisa и Macintosh от IBM PC, — возможности вывода графических изображений на экран монитора. Теперь Аткинсон не просто злился, а был вне себя от ярости, обиды и горького разочарования и просто не мог держать это в себе. И у него имелась веская причина.

Обычно человек мягкий и учтивый, Билл Аткинсон пользовался доверием Стива довольно давно. И все же однажды во время собрания, на котором Стив нес какую-то невообразимую техническую чушь, Аткинсон встал и выкрикнул: «Стив Джобс, ты — козел!», после чего покинул собрание.

Реакция Стива оказалась противоположной ожидаемой. Он позвонил Аткинсону на следующий же день, пригласил на ужин, и они стали близкими друзьями — во всяком случае, настолько близкими, насколько Стив вообще подпускал к себе людей.

Однако на сей раз терпение Аткинсона лопнуло. «Билл сказал Стиву, что уходит, — рассказывал Герцфельд, единственный свидетель разразившегося скандала. — Он огорчился, поскольку ни в одном источнике информации о проекте «Lisa», ни в одном из многочасовых интервью, ни в одной из статей на многих страницах не нашел ни единого упоминания о себе. А ведь именно он стоял за всем этим. Без него не было бы ничего. Без его гениальных программ обработки графических данных, благодаря которым мы получили возможность быстро и легко

создавать изображения на экране, не было бы ни компьютера Lisa, ни компьютера Macintosh. Однако все выглядело так, будто бы Билл не существует. Билл плакал и кричал. Стив кричал на него в ответ. Мое сердце рвалось на части. Передо мной стояли два человека, которых я уважал больше чем кого бы то ни было в мире, и они полностью потеряли контроль над собой».

Стив покинул помещение, где произошла ссора, прошел по холлу и направился в зал. Там собралась вся команда. Стив вел себя так, будто ничего не случилось. Это был Стив-волшебник, Стив-проповедник, читающий проповедь перед верующими, Стив-барабанщик, отбивающий такт для марша. В передней части зала рядом со Стивом стоял первый действующий Macintosh с большим экраном — прототип вычислительной машины. Стив подхватил полупустую бутылку минеральной воды Perrier, подошел к «Маку» и сделал весьма эффектное заявление: «Я только что разговаривал с людьми из Mcintosh Labs. Мы получили право на это название. Итак, я нарекаю тебя именем Macintosh».

С этими словами Стив вылил минеральную воду на компьютер. В зале началось что-то невообразимое. Все вскочили со своих мест и начали аплодировать.

Стив поступил абсолютно правильно. Хотя на самом деле никакого разговора с руководителями Mcintosh Labs не было и они не давали ему согласия на использование названия «Macintosh». Стив просто знал, что ему необходимо сделать какой-то красивый жест, чтобы вдохновить свою команду на последний рывок. И оказался прав — это принесло свои плоды.

Однако в одном Стиву все-таки пришлось признаться самому себе: в отношении Билла Аткинсона он поступил неправильно. Он осознал, что Билл представляет для компании слишком большую ценность, чтобы позволить себе его потерять. Стив подергал за кулисами какие-то веревочки, и через две недели Билл Аткинсон получил статус свободного исследователя[10], что являлось высшим признанием заслуг специалистов. Получение такого статуса принесло Биллу Аткинсону не только почет, но и солидную прибавку к зарплате, большой пакет акций компании, а также свободу действий (как у профессора Гарвардского университета) и возможность заниматься тем, чем он считает нужным.

После выездного семинара «пиратская» тема стала мощным объединяющим фактором, сплотившим команду. Пиратские настроения нашли свое выражение в принципе «мы против них»; статус шайки пиратов подчеркивал и незаурядность самой команды, и исключительность компьютера, который она создавала; звание пиратов отделяло команду от остального

персонала компании Apple. Кто-то даже прикрепил пиратский флаг «Веселый Роджер», украшенный черепом и скрещенными костями, во внутреннем дворе здания команды Macintosh.

После этого один из молодых программистов команды, Стив Кеппс, вместе с еще одним членом команды, художником-оформителем Сьюзан Каре (разрабатывала внешний вид всех пиктограмм для «Мака»), выдвинули вызывающую идею — водрузить пиратский флаг над зданием. Они нашли во дворе планку, прикрепили к ней флаг, забрались на крышу здания и установили там планку с флагом так, чтобы он был виден всем. На следующее утро грянула сенсация. Для команды Macintosh это был символ ее уникальности, для всех остальных сотрудников Apple — вызов. Некоторые нашли это действие оскорбительным, особенно это касалось команды, занимающейся созданием компьютера Lisa в здании, стоящем напротив.

Под пиратским флагом работала небольшая группа людей с более низкими зарплатами по сравнению с другими сотрудниками Apple, но с неумеренно большими завидными привилегиями — свежевыжатыми фруктовыми соками, арендованными автомобилями, более просторными рабочими кабинетами, видеоиграми, пинг-понгами, собственной баскетбольной площадкой и даже бесплатным массажем! Они смотрели свысока на людей, которые, собственно говоря, и зарабатывали деньги на все эти блага. Просто готовый рецепт, как создать хаос в коллективе компании!

В начале марта 1983 г. Стив приехал в Манхэттен, где решил устроить для себя второе пристанище, купив квартиру, выходящую окнами на Центральный парк. В один из последних дней зимы он встретился с Джоном Скалли, и они вдвоем провели вторую половину дня, слоняясь без дела по музею «Метрополитен» и обмениваясь мнениями за чашкой кофе в одном из кафе.

Если совет директоров не дает возможности Стиву управлять компанией, тогда, с его точки зрения, лучше всего это поручить человеку, с которым он чувствует себя комфортно и которого сможет контролировать. Джон Скалли подходил по обоим критериям. Первоклассный, проверенный специалист в сфере маркетинга мог бы стать ценным приобретением для компании Apple. Он не знал ровным счетом ничего о новых технологиях, что считал недостатком, а Стив — Божьей милостью. Если бы Джон управлял компанией Apple, к кому бы он обращался за советом по поводу технологий? К кому, как не к человеку, который нанял его?

Когда Джону предложили возглавить Apple в первый раз, он

категорически отказался даже рассматривать это предложение. Теперь он колебался. Разговаривая с Джоном Скалли о компании Pepsi, Стив задал ему вопрос, вошедший в историю американского бизнеса: «Вы намерены до конца жизни продавать сладкую водичку или могли бы заняться чем-то действительно важным?»

К концу месяца совет директоров компании подписал контракт со Скалли, согласно которому он должен получать заработную плату в размере 1 млн. долл. в год; ему предоставлялась премия в 1 млн. долл. за то, что он принял предложение, и почти на 1 млн. долл. акций компании; плюс поощрительные вознаграждения за высокие показатели эффективности работы компании и кредит на льготных условиях под покупку дома стоимостью 2 млн. долл.

На тот момент Джон Скалли имел очень выгодный контракт с Pepsi, высокий статус и постоянную работу в стабильной компании, представляющей растущую отрасль. К его чести, он пожертвовал стабильностью и гарантиями в пользу интересного дела. У компании Apple появился новый президент и, что было важным для Стива, — его ставленник. Месяц спустя, когда Майк Марккула объявлял о назначении, Джон Скалли сделал заявление: «Если вы хотите, чтобы я назвал причину, из-за которой я в Apple, то это — шанс поработать со Стивом. Я считаю его одной из самых значимых фигур текущего столетия в нашей стране, и у меня появилась возможность помочь ему развиваться. Это уже само по себе волнует».

На Уолл-стрит одобрили это назначение. Несмотря на сокращение рыночной доли компании и падение уровня прибыльности в связи выходом на рынок персональных компьютеров IBM PC, стоимость акций Apple резко возросла до 63 долл. за акцию. Однако внутри компании ситуация выглядела по-другому. В предыдущем году потерпел фиаско проект создания нового компьютера Apple III. Он стал жертвой недостатка гибкости в действиях Стива Джобса и синдрома коллективной разработки. (Рэнди Виггинтон сказал по этому поводу: «Компьютер Apple III похож на ребенка, зачатого во время группового секса; впоследствии эта проблема сваливается на всех участников оргии — ребенок приходит в мир, но никто не признает себя его отцом».) Компьютер Apple III вышел на рынок в 1980 г.; процент отказов проданных компьютеров — 20 %, объемы продаж — крайне низки.

Теперь и компьютер Lisa потерпел неудачу. К началу лета поток заказов на эти офисные компьютеры стоимостью 10 тыс. долл. превратился в тонкую струйку. Этот компьютер не

выдержал конкуренции с IBM PC стоимостью 3 тыс. долл. с программным обеспечением от Microsoft и акцентом на практичности — покупатели делали свой выбор, учитывая в первую очередь ценовой фактор. И «навороченность» компьютера Lisa не смогла помешать этому. Компания еще не оправилась от катастрофы с Apple III, и снова неприятности с новым компьютером. Похоже на то, что Джон Скалли пришел в компанию как раз вовремя, чтобы стать капитаном тонущего корабля.

За короткое время он узнал всю правду о проекте Macintosh. Не очень радостную картину нарисовал Джо Шелтон, менеджер по маркетингу, ответственный за продвижение на рынок программных продуктов для компьютера Macintosh, разработанных специалистами компании Apple. «Когда я начал работать в группе, — рассказывал он, — я слышал о весьма смешных прогнозах, что за первые сто дней будет продано 70 тысяч "Маков", а за первый год — 500 тысяч этих компьютеров. Мне казалось, что это полный бред». С тех пор на протяжении определенного периода он принимал активное участие в работе группы. «Несколько месяцев спустя я обнаружил, что я и сам повторяю эти слова и верю в них. Стив имел на нас всех огромное влияние. Мы знали: то, что он говорит, недостижимо с точки зрения рационально мыслящего человека. Но ему удавалось добиться того, что на эмоциональном уровне мы все так сильно хотели, чтобы это сбылось, что сами начинали в это верить».

Повышение стоимости акций компании Apple после назначения Скалли ее президентом не продлилось долго. Одной из тягостных обязанностей Джона в первые дни его работы оказалось утверждение пресс-релиза, в котором компания признавала, что продажи компьютера Lisa не соответствуют сделанным ранее прогнозам и что компания официально сообщит об убытках в конце финансового года. (В Apple финансовый год длится с сентября по август.) После такой ошеломляющей новости стоимость акций упала с 63 до 21 доллара.

Нельзя сказать, что это как-то отразилось на стиле жизни Стива, но из-за падения курса акций компании чистая стоимость его имущества буквально за несколько недель сократилась на четверть миллиарда долларов.

В ноябре режиссер Ридли Скотт закончил создание рекламного ролика "1984" для компании Apple. Его собирались пустить в эфир во время трансляции Суперкубка по американскому футболу. До этого Ридли Скотт уже снял фильмы «Aliens» («Чужие»), «Blade Runner» («Бегущий по лезвию»), а в будущем его ждали фильмы «Thelma&Louise» («Тельма и

Луиза») и «Black Hawk Down» («Падение черного ястреба»). Энди Герцфельд рассказывал, что даже после того, как в компании Apple приняли решение о переводе съемок рекламного ролика в Англию, их бюджет все равно составил достаточно большую сумму — 750 тыс. долл. Покупка эфирного времени в период трансляции Суперкубка обещала обойтись еще дороже. Этот многомиллионный рекламный ролик показали всего один раз. Позже Джон Скалли сказал, что это равносильно предложению «поставить компанию на кон».

Копию телевизионного рекламного ролика доставил курьер в компанию Apple, чтобы просмотреть на очередном ежемесячном собрании совета директоров. Стив признавал особые заслуги Майка Мюррея в создании этого ролика и устроил так, чтобы тот пришел и презентовал его. Майк рассказывал: «Я по-настоящему гордился этим. Мое самое большое достижение и мой вклад вот-вот должны оценить по достоинству. Потом я оглядел зал, в котором проходило собрание, и увидел, как Фил Шляйн склонился над столом и стучит по нему кулаком. Я подумал: "Им это понравилось".

Затем он перевел взгляд на меня, и я понял, что ролик вызвал у него отвращение. Члены совета директоров тут же проголосовали за то, чтобы мы продали эфирное время и отозвали рекламу. По мнению совета директоров, это был самый худший рекламный ролик из всех, когда-либо сделанных для компании Apple».

Совет директоров предпочел отстраниться от этого дела. «Холодный прием рекламного ролика в совете директоров вынудил Джона Скалли попросить рекламное агентство Chiat-Day перепродать оба отрезка времени для трансляции ролика, — рассказывал Мюррей. — Однако соучредитель агентства Джей Чиат остался верен себе и продал только отрезок в тридцать секунд, сказав руководству Apple, что уже слишком поздно перепродавать более длинный отрезок — никто не купит его. В Apple рассматривалась возможность использования этого отрезка эфирного времени для показа традиционного рекламного ролика, но, в конце концов, решили рискнуть и показать ролик "1984". Восторгу Стива не было границ. Все шло по его плану.

Вложение больших денег в создание рекламного ролика имело бы смысл только в том случае, если бы после просмотра рекламы люди начали разговаривать о компьютере и у них появилось бы желание пойти в магазин и посмотреть, что представляет собой Macintosh. Очевидно, что деньги были бы потрачены впустую, если бы потребители, отправившись в воскресенье в магазин после просмотра матча Суперкубка, не

нашли там компьютер Macintosh. Компьютер необходимо доставлять в розничные магазины полностью готовым к работе, и это касалось как аппаратного, так и программного обеспечения.

В воскресенье 8 января разработчики и тестировщики программного обеспечения с Западного побережья собрались на селекторное совещание с командой, занимающейся вопросами вывода нового продукта на рынок на Восточном побережье. Незадолго до этого программисты осознали горькую истину: в их распоряжении оставалось немногим более недели для того, чтобы закончить разработку программного обеспечения и передать его для тиражирования на дисках. Успеть все это сделать в столь сжатые сроки было практически невозможно. Единственное, что можно попробовать, — предложить потребителям покупать замечательный новый компьютер с неотлаженным, нестабильно работающим программным обеспечением под грифом «Демонстрационная версия».

Когда во время селекторного совещания программисты заявили, что не успеют подготовить программы к намеченному сроку, реакция Стива оказалась совершенно неожиданной. Они ждали характерной для него вспышки ярости. Вместо этого услышали много слов, польстивших их самолюбию. Стив сказал программистам, что они самые лучшие и компания Apple рассчитывает на них. Он сказал, что они успеют довести разработку программного обеспечения до конца. По мнению Стива, нельзя допустить доставку компьютеров в магазины с демо-дисками — очень плохо начинать выход компьютера на рынок с такого сигнала. Он полагается на них, а они могут это сделать. Произнеся все это, Стив повесил трубку, прежде чем кто-либо успел возразить.

Люди, находившиеся в конференц-зале в Купертино, поразились. Они тяжело работали последнее время и приближались к полному изнеможению. У альпинистов бывают такие моменты, когда даже самый сильный из них может сесть и заплакать, не в силах двигаться дальше. Работать на Стива Джобса равносильно восхождению на труднодоступную горную вершину. Тем не менее, Стив вдохнул в программистов свежие силы. Он попросил их найти в себе силы для продолжения работы и знал, кого он просил: в свое время ему удалось привлечь к проекту именно тех людей, на которых можно положиться. Обсуждать нечего. В полном молчании программисты встали со своих мест и вернулись в свои рабочие кабинеты, чтобы вновь взяться за работу. На протяжении следующей недели все почти не спали.

В самый последний момент, в предрассветные часы 16

января, команда программистов завершила программы System и Finder, которые как будто работали без сбоев (они являются основой операционной системы, под управлением которой работает Macintosh). Рэнди Виггинтон яростно атаковал несколько последних ошибок; каждый раз, когда он компилировал новую версию, казалось, что в ней появляется ошибка еще хуже предыдущей. Рэнди был на грани истерики, но все-таки не хотел сдаваться и упрямо продолжал вылавливать ошибки, пока наконец ему это не удавалось. В таких муках рождалось программное обеспечение.

Разговоры о появлении в ближайшем будущем на рынке компьютера Macintosh начали раздаваться во всех уголках Соединенных Штатов Америки. Он появился на обложках более двадцати журналов; о нем говорили в вечерних новостях на трех главных телеканалах страны; статьи о компьютере печатались на страницах практически всех центральных газет. Впервые в истории вычислительной техники выход нового компьютера на рынок считался событием общенационального масштаба.

И Стив, и Джон говорили, что с выходом на рынок нового компьютера Macintosh «на кон» поставлена вся компания. Такие разговоры вызывали симпатии у жителей Америки, где стремление делать все возможное ради достижения успеха считается врожденным свойством каждого человека.

Когда во время трансляции матча Суперкубка по американскому футболу рекламный ролик «1984» вышел в эфир, зрителям представили рекламу, какой прежде никогда не снимали. В рекламном ролике был показан следующий сюжет: в зале ровными рядами на длинных скамьях сидят бритоголовые мужчины в сером одеянии, похожем на тюремную одежду; они смотрят пустыми глазами на Большого Брата, который говорит им что-то с огромного экрана. В этот момент в зал врывается молодая белокурая женщина, убегающая от каких-то головорезов; она подходит к экрану, раскручивает огромный молот над головой и бросает его в центр гигантского экрана. Зрители видят на экране ослепляющую вспышку света. И вдруг начинает звучать голос за кадром, который говорит слова, появляющиеся на экране: «24 января компания Apple Computer представит Macintosh. И вы поймете, почему год 1984 не будет похож на год 1984».[11]

Эта реклама оказалась настолько зрелищной, ни на что не похожей и оригинальной, что телеканалы всей страны показали ее в своих вечерних новостях, тем самым, по сути, бесплатно предоставив компании Apple рекламное время на сумму в несколько миллионов долларов.

Сам компьютер Macintosh был представлен миру, как и планировалось, 24 января 1984 г., на ежегодном собрании Apple в зале, переполненном сотрудниками компании, акционерами и представителями прессы. Стив надел по этому случаю двубортный пиджак и галстук-бабочку в горошек. Наступил его звездный час.

Когда огни в зале погасли, Стив появился на сцене в круге света и открыл собрание. Он пожал плечами и мягким, ровным голосом прочел несколько строк своего любимого поэта, Боба Дилана, из песни «The Times They Are a-Changin» («Времена меняются»).

После Стива выступил Джон Скалли, которого присутствующие в зале приветствовали бурными аплодисментами. Скалли рассказал об устойчивом финансовом состоянии Apple, отсутствии долгосрочной задолженности и рекордных декабрьских объемах продаж компьютера Apple IIe.

После выступления Джона Скалли на сцену снова вышел Стив и заявил, что пришло время высказаться самому компьютеру Macintosh. Он извлек из сумки «Мак», который обратился к присутствующим голосом, синтезированным с помощью соответствующей программы-прототипа:

> Привет, меня зовут Макинтош. Как хорошо выбраться из этой сумки! Я не привык выступать перед публикой, но все же хотел бы поделиться с вами правилом, которое я придумал, когда впервые встретился с компьютером IBM: никогда не доверяйте компьютеру, который вы не можете поднять!
>
> Я, конечно же, умею разговаривать, но сейчас хотел бы посидеть и послушать. Итак, с большой гордостью я представляю вам человека, ставшего моим отцом, — Стива Джобса.

Это потрясло всех. Зал начал бурно аплодировать как забавной речи маленького компьютера, так и вернувшемуся на сцену человеку, кого отныне назовут создателем «Мака». Стив Джобс стал «иконой».

Стив провел презентацию нового компьютера как никогда гладко и безупречно. Его присутствие в зале придавало значимость всему собранию, его личное обаяние притягивало внимание присутствующих, его энергия была заразительной. Единственное, чего ему не хватало в тот день, — чувства юмора.

После презентации компьютера Macintosh потребители

начали толпами приходить в магазины, чтобы своими глазами увидеть, вокруг чего поднялся весь этот шум. В компанию бурным потоком потекли заказы, и на протяжении первых ста дней, особенно важных для нее, продажи компьютера Macintosh достигли семидесяти тысяч единиц — значения, которое когда-то буквально навязал Стив.

Слишком оптимистичные прогнозы объемов продаж, на которых настаивал Стив, все-таки оправдались.

Глава 4
Опыт поражений и неудач

Джон Скалли имел весьма смутное представление о реальном состоянии дел в компании. Стив Джобс мог быть обаятельным: вокруг него возникала такая аура, из-за которой люди смотрели на все его ошибки сквозь пальцы. Джон по-прежнему думал, что Стив умеет «ходить по воде»; кроме того, его подкупило, что объемы продаж компьютера Macintosh, только что вышедшего на рынок, превысили даже самые смелые предположения. Ожидалось, что количество проданных за первый год компьютеров составит по предварительным оценкам, около 500 тысяч единиц, и уже самые первые отчеты не давали никаких оснований сомневаться в достоверности этого прогноза. Два высших руководителя компании Apple попытались привнести толику здравого смысла в происходящее: Флойд Квамм, исполнительный вице-президент компании по сбыту и маркетингу, и Кен Зербе, исполнительный вице-президент компании по финансам и управлению. Их уволили.

Весь мир наблюдал за деятельностью компании Apple. Ее считали моделью того, как следует управлять корпорациями будущего. А в это время внутри самой компании, в среде управленческого персонала, разгоралась борьба за власть, угрожавшая расколоть компанию.

После выхода компьютера Macintosh на рынок Джон Скалли принял решение объединить группы, разработавшие компьютеры Macintosh и Lisa, в единую команду под руководством Стива Джобса. С этого момента ситуация в компании начала стремительно ухудшаться. В первый же день работы компании в новых условиях, когда обе группы собрались во дворе здания, выделенного группе Lisa, Стив обратился к членам этой группы со следующими словами: «Вы, ребята, на самом деле придурки». С этого момента все покатилось по наклонной. «Я чувствовал ужасную неловкость из-за того, что я — часть команды Macintosh, — рассказывал Донн Денман, вспоминая события тех дней. — Стив продолжал свою тираду, а я смотрел на людей, занимавшихся проектом "Lisa". В их глазах я видел глубокую ненависть. И не мог осуждать их за это».

Однако не все члены команды Macintosh воспринимали ситуацию именно так. Высказанная Стивом тирада вызвала нездоровые эмоции у всех присутствующих. Некоторые из создателей «Мака» сочли замечания Стива вполне оправданными.

«Мне казалось, что наступил его звездный час, — сказал по этому поводу Энди Герцфельд. — Он сказал именно то, что должен был сказать. Они действительно все испортили».

Своеволие Стива и его зацикленность на самом себе становились гибельными для него же. Он действовал в тот день как пророк, предсказывающий будущее. Его поведение свидетельствовало об отсутствии принципов гуманности в его концепции дальнейшего развития Apple, вопреки тому, что как раз гуманные ценности лежали в основе создания компании. Действия Стива подтверждали его убежденность, что именно ему предопределено управлять компанией и этот момент неумолимо приближается.

Джей Эллиотт, вице-президент Apple по управлению персоналом и единственный представитель команды «Мака» в высшем руководстве компании, хорошо разбирался в людях. Он с возрастающей тревогой наблюдал за развитием взаимоотношений между Скалли и Стивом. На собраниях руководства компании присутствующим не оставалось ничего другого, кроме как наблюдать за их общением. Стив и Джон разговаривали друг с другом, а все остальные участники собрания, хотя и были подотчетны Скалли, однако обращались исключительно к Стиву и разговаривали только с ним. Управлял компанией именно он.

«Мы наняли Джона для того, чтобы он стал наставником Стива, — объяснял Эллиотт, — а на самом деле все оказалось совсем наоборот… Именно Стив учил Джона».

Джон Скалли, спокойный, рассудительный и сдержанный человек, явно не мог противостоять воле Стива. Это усугублялось еще и тем, что Стив, как всем казалось, обладает «даром Мидаса» — способностью превращать в золото все, к чему он прикасается. На тот момент Macintosh обещал стать самым популярным персональным компьютером всех времен и занять лидирующее положение на рынке. Сам Стив пожинал плоды продолжающейся рекламной кампании, развернутой Реджисом Маккеной и имевшей целью убедить мир, что именно Стив Джобс — «изобретатель первого персонального компьютера». Эта рекламная кампания оказалась весьма успешной. Между тем, Стив приближался к эпицентру урагана.

Древние греки использовали специальное слово «hubris» для обозначения стиля поведения, характерного для Стива. «Гибрис» — непомерная гордыня, свойственная людям, желающим сравниться с богами. Реакция богов на надменное поведение всегда одинакова: молния, посылаемая с небес, чтобы сразить высокомерного человека.

В 1984 г. самым популярным афоризмом года стала строка из

рекламы гамбургеров сети Wendy: «Где же говядина?». Покупатели начали задавать аналогичный вопрос применительно к «Маку». Первые сто дней он продавался очень хорошо благодаря всей той шумихе и показному блеску, которые сопровождали его выход на рынок. Однако при более внимательном рассмотрении оказалось, что это — «не такой уж и жирный бифштекс». Компьютеру недоставало программного обеспечения. Пользователи «Мака» шутили, что у компьютера есть шесть программ: Macintosh Write, Macintosh Paint, Microsoft Word, а также Write, Paint и Word. Программисты Apple сделали свое дело, но никому, в том числе и специалистам компании Lotus, на счету которой пользующаяся большим спросом электронная таблица Lotus 1-2-3 (созданная для семейства персональных компьютеров компании IBM), не удавалось овладеть загадочным искусством написания программ для компьютеров с отображением визуальной информации на экране. «Мак» конкурировал с IBM PC — компьютером, чью работу поддерживали тысячи программ. Потребители воспринимали «Мак», как игрушку — можно любить, но покупать не стоит. Компания Apple провела серию серьезных маркетинговых исследований, продемонстрировавших ужасающую картину. Продавцы в розничных магазинах в первую очередь показывали покупателям компьютеры IBM PC; даже тех, кто спрашивал о «Маках», уводили от них и возвращали к IBM PC. Покупателям не нравилось, что компьютер Macintosh не имеет гнезд расширения, у него слишком маленький экран и изображение не цветное.

Однажды внештатный спичрайтер сидел перед компьютером Macintosh вместе с менеджером компании Apple Бетси Пейс, пытаясь написать с помощью компьютера речь. На следующее утро Бетси должна выступать на крайне важном ежегодном совещании сотрудников компании по вопросам сбыта. Он написал пару предложений и попытался их сохранить. Но компьютер записывал эту информацию только на гибкий диск, при этом он «выплюнул» дискету и выдал на экран сообщение с требованием вставить в дисковод диск с программой Microsoft Word. После того, как это было сделано, гибкий диск совершил несколько оборотов и снова оказался выброшенным из дисковода, а на экране появилось сообщение с требованием опять вставить диск с записанной речью. Данная процедура повторялась многократно, что вызвало разочарование у спичрайтера и еще больше усилило обеспокоенность Бетси Пейс, которая стала бояться за свое выступление. Проблема состояла в том, что у компьютера не хватало памяти, а также места на дисководе для хранения данных. Должностные лица Apple начали на собственном опыте

осознавать, что чувствуют потребители, купившие компьютеры компании. Члены команды Macintosh между собой называли сложившуюся ситуацию «олимпийскими играми дисководов».

Найти виновного во всех этих бедах оказалось не так уж и трудно. У Стива был не тот характер, чтобы серьезно заниматься полевыми и рыночными испытаниями продукции компании. Он верил в свою интуицию и маркетинговую смекалку. Особенно ярко это проявилось весной 1982 г., когда Стив летал очень высоко и действительно верил, что все, к чему бы он ни прикоснулся, превращается в золото. Поэтому, не обращая внимания на мнение окружающих, Стив сам определил конфигурацию системного блока компьютера, и это было его окончательное решение. Как сказал Майкл Мюррей: «Стив проводил маркетинговые исследования, рассматривая себя в зеркале каждое утро».

Отсутствие возможностей для наращивания вычислительного потенциала «Мака», заранее установленная, неизменная конфигурация, — «ахиллесова пята» компьютера Macintosh. Кроме того, стала очевидной свойственная Стиву мания величия: он, этот мальчишка, которому никогда не приходилось выполнять низкооплачиваемую работу и которого никогда не волновало, чем он будет расплачиваться за кредит, взятый на покупку жилья, или чем он будет кормить своих детей, брал на себя смелость утверждать, что точно знает нужды покупателей. Стив искренне верил, что понимает потребителя и заботится о его интересах, что разбирается в компьютерах и понимает их пользователей настолько хорошо, что может единолично определить конфигурацию компьютера. Причина такой позиции заключалась в надменности молодого человека, облеченного большой властью, — такие черты, как крайнее высокомерие и самонадеянность, с течением времени перешли все допустимые границы. Тот самый «гибрис», свойственный руководителю проекта, в конечном итоге и привел к катастрофе.

Данные за июль 1984 г. показали, что объем продаж компьютера Macintosh неуклонно сокращается. Сначала Стив отказывался верить фактам, думая, что это просто результат вялости рынка в летний период. Однако когда данные о продажах за следующий месяц доказали факт формирования устойчивой тенденции, в компании началась паника. Команда Macintosh, численность которой составляла около тысячи человек, никак не поддерживалась реальными доходами (столь многочисленный коллектив сформировался скорее на крайне оптимистичных прогнозах сбыта, а не на реальных объемах продаж). Совершенно неожиданно компания Apple столкнулась с серьезнейшей

проблемой, и значительной ее частью являлся сам Стив.

Полностью изолировав себя от конечного пользователя, Стив не смог осознать один из важнейших элементов «формулы» покупки компьютера. Он не понимал, что, когда люди намереваются выделить из своего бюджета несколько тысяч долларов на покупку, большинству из них безразлично, как этот компьютер выглядит, укомплектован ли он мышью и какого цвета его корпус. Все, что важно для них, — чтобы купленный ими компьютер хорошо работал.

В компании Apple начали появляться первые признаки глубокого разочарования действиями руководства. В подразделении Apple, отвечающем за выпуск популярных, пользующихся большим спросом компьютеров Apple IIe и Apple IIc, то и дело критиковали политику компании, а его сотрудники стали практически неприкасаемыми в корпоративной «кастовой» системе. Между тем, Стив и другие представители «королевской семьи» («брамины», имевшие бесспорный авторитет) весьма критично относились к команде Apple II и ее продукту, а Джон Скалли по-прежнему не считал нужным расставить все по своим местам. Компания Apple стремительно теряла репутацию лидера компьютерной отрасли, и происходило это из-за эксцентричного поведения председателя совета директоров компании.

Еще более серьезный конфликт возник, когда членам команды Macintosh стало известно, как оплачивается труд их коллег из команды проекта «Lisa». Инженеры этого подразделения получали по 50 тыс. долл. в год, тогда как в группе «Мака» только заработная плата Энди и Беррела приближалась к этому значению. Стиву удалось вызвать у членов команды почти слепую преданность концепции создания «Мака», одновременно назначив им зарплату, не превышавшую 10–20 тыс. долл. в год, что не мешало ему по-прежнему требовать работать по 90 часов в неделю, днем и ночью, а также по выходным. Эта ситуация вызвала «глубокую депрессию у инженеров», как написал в своей служебной записке один из менеджеров. Кроме того, среди членов команды Macintosh назревало недовольство, еще более усилившееся, когда некоторые из руководителей команды обнаружили, что подчиненным, появившимся в компании гораздо позже, платят больше, чем им, их боссам.

Стив попытался восстановить статус-кво, выплачивая чрезвычайно щедрые премиальные команде Macintosh, но это только вызвало раздражение у людей из подразделения Apple II, поскольку именно их продукт обеспечивал практически все доходы компании, из которых выплачивалась зарплата всем ее работникам. Джей Эллиотт, вице-президент компании по

управлению персоналом, пытался убедить недовольных представителей команды Macintosh в том, что их относительно низкая заработная плата компенсируется стоимостью их привилегий — в некоторых случаях это была даже оплата услуг няни для детей сотрудников компании. Эти аргументы не нашли понимания у членов команды — они по-прежнему считали, что их обманули и использовали в своих интересах. Они отдали все свои душевные силы Стиву и его «Маку», а он обошелся с ними так низко. Стиву так и не удалось вернуть их доверие. (В последующие годы очень немногие члены команды «Мака» вернулись к Стиву и работали на него.)

Битва за умы и сердца сотрудников компании, работавших под его непосредственным руководством, оказалась только частью большой проблемы. Хотя Apple и получила всеобщее признание как ведущая инновационная компания в сфере персональных компьютеров, по отношению к ней сформировалось также и повсеместное недоверие из-за нестабильности показателей работы, не говоря уже о поведении председателя совета директоров. В битве за выживание с основным конкурентом — IBM, Apple постепенно теряла свой вес в сфере вычислительной техники и становилась похожа на компанию, от которой можно ожидать самого худшего. Потребители воспринимали IBM как предприятие, которому можно доверять. Apple же доверия у них не вызывала.

За все это время в Apple сформировалась традиция каждый год проводить тщательно организованные развлекательные мероприятия для торгового персонала, занимающегося сбытом продукции за рубежом. Они представляли собой четыре-пять дней развлечений для «накачивания» персонала эмоциональной энергетикой, специальных лекций, хмельных пирушек, длившихся до рассвета. Все происходило на модных курортах. Подобные мероприятия хорошо известны в корпоративном мире: они имеют большое значение для вооружения торговых представителей новыми техническими знаниями и повышения энтузиазма. На протяжении нескольких лет такие встречи, проводившиеся компанией Apple, поражали всех своей пышностью и великолепием, однако во время мероприятий, состоявшихся в 1984 г. на Гавайях, на оживленном курорте Вайкики-Бич, выплыл ряд непростых проблем.

Учитывая колебания объемов продаж компьютеров Macintosh, для Стива было очень важно сделать это мероприятие роскошным и запоминающимся, чтобы торговые представители (многие из которых только недавно начали работать на Apple) с еще большим энтузиазмом и приверженностью занимались сбытом

продукта и делали все возможное для обеспечения успешных продаж. В том же здании, но с другой его стороны, находился Дел Йокам, решавший проблему другого рода. В тот период Дел руководил группой, занимающейся сбытом компьютеров Apple II. Он понимал, что при сложившихся обстоятельствах все внимание руководства компании сконцентрировано на продажах нового, привлекательного компьютера Macintosh, о котором часто писали в прессе, но который не приносил компании денег, тогда как в группе Apple II не ожидалось появления новых серьезных продуктов. Подразделению, приносящему компании деньги, угрожала опасность затеряться в тени «Мака».

Для показа на заседании группы торговых представителей, занимающихся сбытом компьютеров Macintosh, подготовили документальный фильм. Он назывался «1944», и это название, с одной стороны, вызывало ассоциации с чрезвычайно успешным рекламным роликом «1984», а с другой — намекало, что он представляет собой пародию на второсортные фильмы о войне. Сюжет фильма таков: армия Macintosh высаживается на берег и атакует плацдарм, занятый злейшим врагом, в котором угадывалась компания IBM. Тем временем на съемочной площадке, оборудованной так, чтобы она напоминала Овальный кабинет, президент Рузвельт (его было видно только со спины) дает приказы «генералу» в исполнении Майка Мюррея. Этот восьмиминутный фильм стоимостью 50 тыс. долл. имел огромный успех у зрителей — по мере развития сюжета в зале слышались гул одобрения и взрывы смеха.

Замысел фильма стал понятен в самом конце, когда президент повернулся на своем кресле лицом к камере, и зрители увидели человека, одежда и грим которого делали его очень похожим на Франклина Рузвельта. Актер держал в руке сигарету в знакомом длинном мундштуке а-ля Рузвельт. Несмотря на впечатляющий грим и костюм, узнать актера было достаточно легко — это был сам Стив Джобс. Присутствующим в зале торговым представителям это так понравилось, что они начали топать ногами и свистеть в знак одобрения.

Шоу имело колоссальный успех. Однако альтернативное шоу для торговых представителей по сбыту компьютеров группы Apple II произвело еще большее впечатление. Когда две тысячи торговых агентов вошли в большой зал, они сразу же узнали декорации: зал оформлялся в стиле съезда ведущей политической партии страны. Участникам «съезда» предстояло выдвинуть кандидата от своей партии на предстоящих выборах, отдав предпочтение одному из двух претендентов. Ими были Apple II и его младший родственник Apple IIe. В кабинке для репортеров,

стоявшей на возвышении, сидели два комментатора и рассказывали о проходящем съезде — «Дэвид Бриттл» (очень напоминающий тележурналиста NBC Дэвида Бринкли) и «Конни Чанк» (копия корреспондента NBC, диктора телевизионных новостей Конни Чанг). Напичканный шутками сценарий заставлял зрителей безудержно хохотать с самого начала и до конца представления.

Стив Возняк согласился сыграть небольшую роль в этом спектакле и продемонстрировал свое неподражаемое чувство юмора. Он отказался от сценария, написанного профессионалами специально для него, и на протяжении нескольких минут разыгрывал свои импровизированные шутки, очень уместные и полностью соответствовавшие теме собрания.

Один фрагмент этого представления продолжительностью двадцать пять минут вошел в историю компании Apple. Представители каждого из двух «претендентов» должны были произнести краткую «номинационную речь». Вице-президент компании по вопросам сбыта, бывший тренер по американскому футболу Колумбийского университета, Билл Кемпбелл, выступил с речью в поддержку Apple IIe. В этой речи он произнес фразу, не понятую сценаристами, но понятную зрителям. Описывая компьютер Apple IIe, который был меньше Apple II, он сказал: «It's not the size that counts, it's performance!» («Мал золотник, да дорог!»). Последовавший за этой фразой взрыв смеха уже охрипших зрителей просто оглушил присутствующих.

Для торгового персонала встреча на Гавайях стала неделей смеха, шумного веселья и банкетов. Для руководящего персонала уже одного возвращения в штаб-квартиру компании в Купертино оказалось достаточно, чтобы вызвать изжогу. «Стив находился в крайне подавленном состоянии, — вспоминает Джей Элиот. — Он считал, что полоса неудач началась в компании из-за ошибок Джона [Скалли]. Он намеревался взять управление компанией в свои руки, поскольку Джон "ничего не понял" (слова Стива). Он не смог разобраться в этом бизнесе». Это очень напоминает ситуацию, когда в самолете во время полета заканчивается горючее, а пилот, который не проверил его запас перед взлетом, обвиняет других в катастрофе.

Объемы продаж продолжали сокращаться, а Стив, изучая данные каждого очередного отчета, впадал во все более мрачное расположение духа. Он пришел к выводу, что единственно верным решением для Apple будет заключение стратегического союза с другой крупной компанией. Он рассматривал такие варианты, как AT&T, General Electric и даже Coca-Cola, в качестве возможных партнеров по программе совместного сбыта

продукции. В определенный момент Стив попытался установить контакты с General Electric. Он пригласил Роджера Смита, генерального директора компании, на экскурсию по подразделению Apple, производящему компьютеры Macintosh. Стив предложил генеральному директору General Electric образовать стратегический союз с Apple путем покупки крупного пакета акций компании. Смит ответил, что очень плохо разбирается в компьютерах и пришлет одного из членов совета директоров своей компании обсудить этот вопрос с советом директоров Apple.

Появившегося в Apple члена совета директоров General Electric звали Росс Перо. Стив Джобс и Росс Перо выглядели весьма необычно: вряд ли можно найти двух более разных людей, чем молодой сумасбродный Стив и пуритански настроенный патриот из Техаса. Тем не менее, они поладили друг с другом, как два работника ранчо на пикнике. И все же, хотя увиденное и произвело большое впечатление на Росса Перо, он все же не нашел точек соприкосновения между компаниями. Впоследствии Стив вместе со своей командой отправился в Японию, чтобы посетить компанию Epson, специализирующуюся на выпуске офисной оргтехники. Она больше подходила на роль стратегического партнера Apple. Поездка из Токио в главный офис компании оказалась очень трудной. Из-за землетрясения на дороге образовались пробки, поэтому Стив и его люди пересели из лимузина в поезд, но только для того, чтобы узнать, что на железных дорогах движение также заблокировано. Когда они наконец добрались, представители Epson вели себя подчеркнуто вежливо, хотя им и пришлось ждать в состоянии «боевой готовности» массу времени. Стив находился в ужасном расположении духа.

Президент Epson встал, чтобы лично провести презентацию одного из продуктов компании. Этот джентльмен не успел толком начать, как буквально минуту спустя Стив прервал его выступление. По словам Джея Эллиотта, члена команды и очевидца, произошло следующее: «Стив обратился к президенту компании и сказал: "Это полная фигня! Неужели у вас нет ничего стоящего?" И с этими словами покинул зал».

Позже, в поезде, когда они ехали назад в Токио, Стив изливал душу своим попутчикам. Вместо того, чтобы воспользоваться возможностью и проанализировать трудности, возникшие в Apple, он начал рассказывать о проблемах в отношениях с его последней страстью — создательницей памятника ветеранам войны во Вьетнаме, студенткой архитектурного факультета Йельского университета Майей Лин. «Он не мог понять, почему так трудно

складываются его личные отношения, — рассказывал Эллиотт. — Ему не было дела до небольшого скандала в компании Epson, это не имело значения. Действительно важной для него сейчас была любовь, и он не мог понять, почему ему не удается взять эту сторону жизни под свой контроль».

Мультимиллионер, основатель Apple Computer изливал душу. Пейзажи Японии проносились мимо в окне поезда. Приближался его тридцатый день рождения; он по-прежнему очень хотел создать семью, но боялся того, что сулило ему будущее. В конце концов, Стив повернулся к Эллиотту и со свойственной ему горячностью сказал фразу, которая, возможно, имела бы смысл, если бы прозвучала из уст Рембрандта или Бетховена: «Я всего лишь обычный человек. Почему они не могут этого понять?»

Водоворот событий закручивался все сильнее. Уровень продаж упал ниже десяти тысяч компьютеров в месяц; у Стива все чаще наблюдались перепады настроения; Скалли по-прежнему не брал на себя ответственность за урегулирование ситуации. Люди не покупали компьютеры Macintosh, и в большей степени потому, что «Маки» так и оставались без серьезного программного обеспечения. К этому моменту существенно снизился и первоначально высокий спрос на Apple IIe. Еще сильнее усугубило ситуацию то, что Дел Йокам, руководствуясь данными о больших объемах продаж за предыдущий период, подал заявку на выпуск чрезмерного количества компьютеров. В результате склады компании оказались переполнены громадными запасами непроданных компьютеров, и руководству Apple пришлось объявить об их списании, что нарушило устойчивость позиций компании на Уолл-стрит. Двести тысяч компьютеров подлежали уничтожению через бартерную посредническую компанию. Развитие компании Apple остановилось, и они стали идти ко дну. Тем не менее, даже при таких условиях подразделение Macintosh продолжало активно контролировать все службы компании, отвечающие за выполнение общих для нее функций, таких как организация рекламных кампаний, поддержание связей с общественностью, распределение готовой продукции, а также все вопросы, связанные с периферийными устройствами. Стив обосновывал такое положение дел тем, что для него, как для председателя совета директоров Apple, это единственный способ добиться, чтобы в компании все делалось «правильно». Однако это привело к концентрации слишком большой власти у подразделения Macintosh, которое, собственно говоря, и стало причиной проблем в компании. Ситуация еще больше усугублялась тем, что вся эта власть сосредотачивалась именно в руках Стива.

Через неделю после ежегодного собрания руководящего персонала компании Apple в Фениксе (штат Аризона) некоторые руководители организовали другое совещание. Однажды утром коммерческий директор Майк Мюррей отыскал Джона Скалли и Реджиса Маккену, известного специалиста по связям с общественностью, и сказал, что ему необходимо встретиться с ними в частном порядке. Настойчивый тон Майка убедил их в необходимости выслушать его.

Стив случайно увидел, как все трое направляются к лифту, и спросил, что происходит. Мюррей, захваченный врасплох, ответил, что они намерены провести совещание. Стив пожелал присоединиться к ним. Впервые за три года работы в Apple Майк Мюррей сказал «нет» Стиву Джобсу. Стив настаивал на своем, но Мюррей остался непреклонен. В конце концов, когда дверь лифта закрылась и бунтари отправились наверх, председатель совета директоров компании остался стоять на том же месте. В этот момент у Стива впервые появились подозрения, что что-то происходит, и он решил во что бы то ни стало выяснить, в чем дело.

Тем временем три заговорщика уединились в гостиничном номере Скалли, и Мюррей сказал президенту компании о том, что, по его мнению, Стива необходимо отстранить от должности руководителя подразделения Macintosh. Скалли и Маккена внимательно слушали, как Майк Мюррей, верный помощник, свой человек в компании и верноподданный «короля Стива», излагает причины, по которым он пришел к такому выводу. В конце концов, в голове Скалли прозвучал предупреждающий сигнал: если Мюррей, который был к Стиву ближе, чем кто бы то ни было, говорит, что Стива необходимо сместить с должности руководителя подразделения Macintosh, это наверняка означает, что происходит нечто действительно серьезное.

Еще совсем недавно группа Macintosh была дружной шайкой пиратов, преданных общему делу. Теперь же, при тех полномочиях, которыми Стив наделил ее, она превратилась в подразделение с раздутым штатом численностью около семисот человек. Подразделение генерировало скудный поток доходов, едва хватающих на выплату заработной платы, а управлял им человек, легко принимающий импульсивные решения и так же легко меняющий их.

Стоило бы возложить часть вины за возникновение этих проблем и на самого Майка Мюррея, и, возможно, в некотором смысле так и нужно было сделать, поскольку, будучи коммерческим директором, он принимал участие в принятии решений, приведших к сложной ситуации. Ведь основная

проблема заключалась в потере компанией рынка сбыта. Руководители считали, что смогут продавать компьютеры на рынке офисной техники, но они не знали (или не позаботились о том, чтобы это выяснить), что офисные компьютеры, как правило, покупают организации. Компания Apple всегда продавала свою продукцию только частным лицам, ориентируя все свои маркетинговые мероприятия на то, чтобы человек получал удовольствие от компьютера.

Стив убедил всех, что они идут верной дорогой; он ввел в полное заблуждение и Скалли. Все считали, что избранная стратегия правильна, а падение уровня продаж просто отображает нестабильность рынка персональных компьютеров, его сезонную вялость или отсутствие программного обеспечения. «Он видел далекие горизонты за тысячи миль, рассказывал Эллиотт, — но не мог разглядеть детали каждой мили. В этом и его гениальность, и причина его краха».

В это время Стив и первый соучредитель компании Воз отправились в Вашингтон на церемонию, во время которой президент Рональд Рейган вручил им первые Национальные медали в области технологий за вклад в научно-технический прогресс Соединенных Штатов Америки. Тем не менее, они больше терпеть не могли друг друга, и им едва удавалось скрывать эту взаимную неприязнь.

Когда Джобс вернулся в Калифорнию, он узнал, что Возняк ушел из Apple, объявив об этом публично. Давая многочисленные комментарии, он обвинял компанию в том, что она не оказывала поддержки Apple II, и ставил в вину руководству хаотичное управление компанией. Делая недвусмысленные выпады в сторону своего бывшего друга, Воз раскритиковал действия компании, проигнорировавшей Apple II на последнем ежегодном собрании, хотя это единственный продукт, приносящий ей доход. «На прошлой неделе состоялось собрание акционеров, — сказал он, — и на нем не сказано ни единого слова об Apple II. У меня есть очень серьезные претензии по этому поводу».

К февралю 1985 г. Эллиотт и Мюррей пришли к выводу, что единственным человеком в компании, обладающим достаточной квалификацией, чтобы заменить Стива на посту руководителя подразделения Macintosh, был француз Жан-Луи Гассе (сорока одного года) — хороший математик и харизматичный лидер; кроме того, еще и автор нескольких популярных книг на философские темы.

В тот период Гассе возглавлял подразделение Apple France. Имея репутацию философа, размышляющего над проблемами будущего, он также руководил единственным международным

подразделением Apple, функционирующим с достаточно высоким уровнем прибыльности. Осенью 1984 г., когда спрос на компьютеры Macintosh снизился из-за проблем с программным обеспечением, а в Европу для работы на этих компьютерах поставлялись только программы MacWrite и MacPaint, Гассе наглядно продемонстрировал свою находчивость и деловую смекалку. Он отправил своего подчиненного в Нью-Йорк, предоставив в его распоряжение несколько десятков тысяч долларов наличными на покупку как можно большего количества копий необходимых программ, впоследствии распространенных среди дилеров, занимающихся продажей компьютеров Macintosh во Франции.

В то время, как другие разрабатывали планы смещения Стива с должности, Стив занимался составлением служебной записки, где излагались его предложения относительно проблем, возникших в работе подразделения Macintosh. Предложенные им меры были равносильны наложению марлевой повязки человеку, у которого случился сердечный приступ. Среди них — отмена бесплатных продуктов питания и напитков, поставляемых из ресторанов, а также запрет полетов бизнес-классом.

В конце месяца Стив праздновал свой тридцатый день рождения, устроив пышные торжества, которые могут себе позволить только мультимиллионеры и главы крупных корпораций. В банкетном зале ресторана гостиницы St. Francis Hotel в Сан-Франциско он принимал около тысячи своих ближайших друзей и сотрудников на обеде с балом, организованном в формате «black tie» (мужчины в смокингах, дамы в вечерних туалетах). На приеме гостей развлекала Элла Фитцжеральд.

По состоянию на 11 марта доходы компании Apple от продажи компьютеров Macintosh составляли всего 10 % от запланированных показателей. Очевидно, Стив не осознавал всей безнадежности ситуации, поэтому срочно требовалось чье-либо активное вмешательство.

В конце концов, Джон Скалли понял, что не остается ничего другого, кроме того, как действовать. Он взял всю ответственность на себя и объявил о закрытии нескольких производственных предприятий. Совершенно случайно сложилось так, что вскоре и компания IBM объявила о прекращении выпуска непродуманной версии IBM PC — компьютера PCjr, с треском провалившегося на рынке. Деловая пресса получила в свое распоряжение другую жертву в качестве объекта для жесткой критики, предоставив Apple временную передышку.

В тот же период Майк Мюррей разослал служебную записку

ключевым членам руководящего персонала компании, изложив в ней те опасения, с которыми ознакомил Скалли и Маккену в Фениксе. В записке, распространяемой под грифом «не подлежит рассылке, копированию или передаче третьим лицам», он описал увиденные им трудности как «крупные философские проблемы», возлагая непосредственно на Стива вину за «односторонний подход к деятельности компании… который может поставить под угрозу само ее существование».

Мюррей показал Стиву этот документ первому. Теперь, когда даже самые преданные ему люди начали подвергать сомнению правильность его действий в качестве руководителя подразделения Macintosh, Стив, наконец, начал более трезво оценивать реальную ситуацию. На протяжении этого месяца он многократно встречался с Мюрреем и отчаянно пытался убедить своего директора по маркетингу, что только он, Стив Джобс, понимает, как спасти компанию Apple, что Скалли необходимо убрать и назначить его, Стива, на должность президента и генерального директора компании. Мюррей, конечно же, не поддавался на эти уговоры со стороны Стива. В душе он не сомневался, что единственно возможное решение в сложившейся ситуации — назначить кого-либо другого руководителем подразделения Macintosh, а Стиву предложить новое место в отделе научно-исследовательских и конструкторских работ, где он мог бы заняться разработкой такого же захватывающего проекта, как и «Macintosh» три года назад.

Мир Apple начал рушиться вокруг них. Люди в массовом порядке увольнялись из компании, что не на шутку тревожило Скалли. Имея на руках результаты исследований, показывающих, что Macintosh по-прежнему воспринимается как компьютер для состоятельных молодых людей, а не как серьезная вычислительная машина для ведения бизнеса, Скалли позволил убедить себя в целесообразности назначения Гассе на должность Стива. В ответ на это Стив сказал Скалли, что Гассе «ни черта не смыслит в компьютерах» — даже при таком критическом положении дел он не понимал, что компании нужен человек, который знает толк в бизнесе, а не в компьютерах. Стив продолжал жить в своем собственном «поле, искажающем реальность», даже не подозревая, что вокруг формируется ураган, грозящий его уничтожить. В конце марта он появился в офисе немецкой дизайнерской фирмы Frogdesign — организации, создавшей внешний вид плеера Walkman для компании Sony. Когда Стив впервые увидел Walkman, он так поразился творческому подходу, использованному в его дизайне, что заключил с компанией Frogdesign контракт на разработку

внешнего вида всех устройств, которые Apple когда-либо выпустит. Приехав в марте вновь в офис компании, он обнаружил, что ее специалисты выполняют работу для новой компании Стива Возняка Cloud 9, выпускавшей универсальный пульт дистанционного управления, с помощью которого можно было управлять работой любого телевизора или стереомагнитофона, оборудованного устройством для приема инфракрасных сигналов.

Когда Стив увидел чертежи на кульманах специалистов компании, он пришел в ярость и буквально в бешенстве потребовал, чтобы эти чертежи либо передали Apple, либо уничтожили. Он действительно имел на это право, так как согласно одному из пунктов контракта компании Apple предоставлялось право утверждать клиентов Frogdesign. Бывший партнер Стива Джобса был неприемлемой кандидатурой на роль клиента Frogdesign.

Пресса ухватилась за эту историю, как можно больше выпячивая мелочность и склочность не только компании Apple, но и самого Стива Джобса. «Стив Джобс испытывает ко мне чувство ненависти», — разъяснял ситуацию Воз. Менеджер компании Frogdesign выразился точно: «Это просто демонстрация силы».

Одиннадцатого апреля совет директоров компании под руководством одного молчаливого инвестора, входившего в состав совета с самого начала, вмешался, наконец, в сложившуюся ситуацию. Член совета директоров, о котором идет речь, — это Артур Рок, высокий уравновешенный человек с прекрасным вкусом к изысканным вещам, нетерпимый к увиливанию и пусканию пыли в глаза. Столкнувшись с такими проблемами, как уход специалистов из компании, огромные непроданные запасы компьютеров Apple II и Macintosh, а также снижение объема продаж «Маков» до одной десятой от расчетных показателей, он почувствовал необходимость сделать так, чтобы Джон Скалли все-таки взял ситуацию под свой контроль. Первое решение Скалли — прекратить разработку компьютера Macintosh XL в пользу менее претенциозного Macintosh II. Следующий его шаг — остановка производства компьютера Lisa, который с трудом пробивал себе дорогу на рынке и никогда не был успешным. Проект «Lisa» умер окончательно и бесповоротно.

Взявшись за решение более неотложных дел, действующий совет директоров компании предложил Скалли перестать подхалимничать перед Стивом Джобсом и сыграть наконец-то свою роль, — роль человека, отвечающего за всю компанию. Почувствовав ветер перемен и осознавая близость возможного увольнения со своего поста, Скалли решил «раскрыть карты». Не

забывая о присутствии Стива Джобса, который как председатель совета директоров, конечно же, принимал участие в заседании, Скалли заявил, что может кардинально изменить ситуацию только в случае, если ему предоставят все полномочия руководить компанией именно так, как он считает нужным. Он сказал, что трудно «выполнять функции генерального директора, если приходится согласовывать все свои действия с председателем совета директоров».

Не прошло и нескольких минут, как «топор палача сделал свое дело». Стив больше не руководил подразделением Macintosh; это место предложили Гассе, а вся власть сосредоточилась в руках Скалли.

Стив, шокированный таким поворотом событий и испытывающий горечь из-за действий Скалли, быстро прошел мимо него и покинул заседание совета директоров, не попрощавшись.

В поисках возможностей вернуть компанию под свой контроль Стив в очередной раз продемонстрировал свою неспособность извлекать уроки из прошлого. Он воспользовался помощью своего близкого друга, директора по маркетингу Майка Мюррея — того самого человека, который незадолго до этого привел Стива в бешенство, подлив масла в огонь своей служебной запиской с аргументами в пользу смещения Стива с поста руководителя подразделения Macintosh. Стив умел не обращать внимания на прошлое и так очаровывал других людей, что те тоже забывали о прошлых обидах. Вдвоем они придумали и оформили в письменном виде смелый план (требующий вложения миллиарда долларов), который предусматривал превращение Apple в материнскую компанию для четырех отдельных дочерних компаний. Предполагалось, что одной из них станет компания розничной торговли, включающая ряд крупных сетей розничных компьютерных магазинов, в том числе ComputerLand. Президентом этой компании планировалось сделать Скалли, что позволило бы убрать его с дороги Стива. В таком случае Стив остался бы председателем совета директоров Apple Computer, Inc.

В субботу утром Мюррей пришел в свой офис на встречу и обнаружил Гассе сидящим перед дверью кабинета. Французу все-таки предложили не место руководителя подразделения Macintosh, а совсем другую должность. Стоя лицом к лицу с Мюрреем, Гассе был совершенно сбит с толку тем, что никто не сообщил Майку, что, начиная с понедельника, именно он, Гассе, станет новым директором подразделения по маркетингу. Ему отдали место Мюррея. Майку стало плохо — у него закружилась голова. Он так долго и упорно работал со своим другом над

грандиозным планом, тогда как в то же самое время, за его спиной, Стив отдал его место другому человеку и даже не соизволил сообщить об этом. Когда у Мюррея появилась возможность встретиться со Стивом и попросить его объяснить ситуацию, единственное, что Стив удосужился сказать: «Наверное, я об этом забыл».

Скалли, не желая терять талантливого Мюррея, устроил встречу, где присутствовали Мюррей, Стив и он сам. На ней он пытался урегулировать сложившуюся ситуацию, предложив открыть новую должность в компании специально для Майка, — должность вице-президента по коммерческому развитию. Когда Скалли отлучился на минутку по какому-то неотложному делу, Стив сменил тему разговора и попытался снова сделать Майка своим сообщником, сказав ему: «Нам необходимо сделать что-то со Скалли. Он не может оставаться в компании. Он не ведает, что творит».

В тот понедельник новость о назначении Гассе быстро распространилась по всей компании Apple. Об обещанной Мюррею должности вице-президента по коммерческому развитию не говорилось ни слова.

Когда несколько дней спустя Скалли отправился в поездку в Китай, Стив продолжил готовить свой заговор с целью свержения президента компании. «Мне казалось, что они оба ведут себя совершенно несерьезно, — говорил по этому поводу Эллиотт. — Стив пытался устроить дворцовый переворот, а Джон вел себя, как испорченный ребенок. Они оба намеревались подчинить себе Apple». В понедельник, 20 марта, состоялось собрание высшего руководства Apple, на котором обсуждались вопросы формирования стратегии дальнейшего развития компании. Увидев на этом собрании составленный Скалли план реорганизации компании, Стив еще больше пришел в ярость. Согласно плану, предлагалось укрепить организационную структуру компании, подчинив ее двум вице-президентам. Вице-президентом по производственным вопросам назначался Дел Йокам, руководитель подразделения, занимавшегося выпуском компьютеров Apple II, а вице-президентом по вопросам маркетинга и сбыта — Билл Кемпбелл. Сам Стив упоминался в плане в качестве вице-президента по разработке новых продуктов, но не более.

В тот же день Стив и Мюррей прогуливались по Бендли-драйв, и Майк к величайшему удивлению обнаружил, что Стив по-прежнему ищет способ смещения Скалли. Это может показаться невероятным, но Мюррей предложил Стиву свою посильную помощь. Стив проинформировал также Гассе о своих

планах, хотя и не сказал ничего конкретного, так как перестал относиться к этому человеку с симпатией и потерял к нему доверие. Вполне очевидно, что для Гассе куда важнее были интересы компании Apple, чем самого Стива. Гассе пообещал Стиву подумать, а сам воспользовался прочными взаимоотношениями, сложившимися с руководителем юридической службы компании Элом Айзенштатом. В тот же вечер, во время барбекю у Айзенштата дома, Гассе рассказал ему, что Стив вынашивает план «дворцового переворота» в компании. Айзенштат тут же сообщил об этом Скалли.

На следующее утро генеральный директор компании созвал срочное совещание. Его ярость не знала границ. «Я управляю этой компанией, Стив, и хочу, чтобы ты ушел навсегда. Сейчас!» Пойманный с поличным, Стив первый раз в жизни молчал, что было для него совсем нехарактерно. Он держал себя в руках и ни разу не дал воли чувствам на протяжении трех часов этого совещания, ставшего для него тяжелым испытанием.

Пока Стив сидел там, Скалли по очереди опрашивал всех присутствующих на совещании членов руководящего персонала компании, вынуждая каждого открыто заявить о своей лояльности либо по отношению к нему, либо к Стиву. Джей Эллиотт вспоминает, насколько это все отвратительно выглядело: «Я сказал Джону, что считаю его козлом, и отказался делать этот выбор. Однако тут же подумал, что уйти следует им обоим».

В тот день и Стив, и Джон обсуждали вопрос отставки — Джон со своей женой, а Стив, со слезами на глазах, — со своими верными помощниками. Когда он направился к двери, Майк Мюррей сказал: «Тебе бы лучше убедиться, что ты знаешь, что делаешь. Как только ты переступишь порог, мир изменится». Стив в конце концов прислушался к сказанному друзьями, после чего они провели несколько часов, анализируя возможные варианты выхода из сложившейся ситуации. Они решили, что, вместо того, чтобы действовать сгоряча, лучше бы выждать несколько дней, когда все успокоится. Во всяком случае, впереди выходные с празднованием Дня памяти, так почему бы не обдумать все и даже поговорить со Скалли?

Стив отправился к Скалли домой на следующее утро. Последовав совету Майка Мюррея, он попытался убедить Джона, что все его поступки направлены на благо Apple и не должны затронуть самого Скалли. Стив был очень обаятелен, вел себя в высшей степени сдержанно, избегал резких или агрессивных высказываний. Они прогуливались по извилистым тропинкам, окружающим дом Скалли, и Стив пытался объяснить свое поведение. Он настаивал на том, что хотел для Apple только

хорошего, и если это значит, что ему необходимо уйти, то так тому и быть. Он утверждал, что примет как должное любое решение Скалли, но что ему нужен еще один шанс остаться в компании, которую он создал.

Скалли, не склонный к конфронтации, поверил Стиву и сказал, что готов дать ему еще один шанс, если тот пообещает прекратить плести интриги по отношению к нему и согласится взять на себя ответственность за связи с общественностью. Стив ответил: нет проблем, это именно то, что ему нужно. Несколько часов спустя они пожали друг другу руки и расстались. У Скалли после этой встречи сложилось впечатление, что ему удалось согласовать со Стивом его будущий стиль работы в Apple. Стив поверить не мог, что Скалли позволил ему так легко ввести себя в заблуждение. Едва только «Мерседес» Стива отъехал по подъездной дорожке от дома Скалли, построенного в тюдоровском стиле, он уже составлял план окончательной попытки «дворцового переворота». Скалли — «тряпка», и ему нельзя доверять управление компанией Стива Джобса. Но чтобы добиться своего, необходимо действовать очень быстро.

Итак, в День памяти помощники Стива собрались вместе и, как настоящие заговорщики, начали обсуждать способ убедить Майка Марккулу, что Стива следует оставить во главе подразделения Macintosh. Марккула, спокойный, немногословный, расчетливый человек, появился уже к концу торжеств по случаю праздника. Он чувствовал себя явно неуютно среди собравшихся там людей, но согласился присутствовать при условии, что Стив ничего говорить не будет. Он хотел знать, что думают люди. Майк выслушал мнения людей, поблагодарил за информацию и ушел.

На следующее утро Скалли вызвал Стива в свой кабинет и рассказал ему, что знает о собрании от Марккулы. Он понял, что Стив снова пытался устроить заговор за его спиной после тех заверений в преданности, которые он давал ему всего несколько дней назад. Скалли объявил Стиву о предстоящем отстранении от должности.

После этого Скалли лично позвонил всем членам совета директоров и спросил, согласны ли они с его решением сместить Стива. По очереди все подтвердили, что он может рассчитывать на их поддержку. В семь часов вечера того же дня Скалли перезвонил Стиву домой и сообщил, что все кончено. Он сказал также, что продолжит реорганизацию компаний, а совет директоров поддержал предложение об отстранении Стива от активного участия в ее деятельности. Стив мог оставаться в компании на правах «визионера», определяющего стратегические

вопросы создания продуктов, — компромисс, приемлемый для таких преданных Стиву сторонников, как вице-президент Apple Дебби Коулмен. Однако он больше не осуществлял контроль над работой подразделения.

Стив, весь в слезах, позвонил Биллу Кемпбеллу и Майку Мюррею, чтобы сообщить им новость, в четверг вечером, 28 мая 1985 г. Жена Мюррея как раз разговаривала по телефону, когда в разговор вмешался оператор. Она сделала выговор оператору и сказала, что «ему очень повезет, если будет что-то важное», и тут же услышала голос Стива: «Это и есть важно». Она позвала мужа к телефону; Стив произнес: «Все кончено. Джон и совет директоров отстранили меня от работы в Apple». Не успел бывший директор по маркетингу ответить что-либо, как Стив повесил трубку.

Мюррей перезвонил ему, но Стив не брал трубку. Несмотря на очень позднее время, Майк так испугался, что сел в автомобиль и поехал к Стиву домой убедиться, что тот не совершил какую-нибудь глупость. Учитывая, что у Стива отняли дело всей его жизни, Майк боялся, как бы тот не совершил самоубийство.

Когда Майк приехал, дом Стива был полностью погружен в темноту. Взбежав по ступенькам, ведущим в спальню Стива, он открыл дверь и обнаружил председателя совета директоров Apple Computer лежащим в полном одиночестве на своем матрасе на полу. Майк молча сел рядом с ним и крепко обнял своего друга и бывшего босса. Они оба заплакали и час молча просидели в темноте. («Да и что скажешь в таком случае?») Майк пытался утешить друга, как мог. Наконец, в предрассветные часы, убедившись, что Стив не собирается этой ночью покончить с жизнью, Мюррей покинул дом Стива и вернулся к себе.

Когда вечером следующего дня Мюррей зашел к Стиву проверить ситуацию, тот уже пришел в себя. На следующий день Стив появился, наконец, на работе и сразу же направился к Мюррею обсудить, как ему быть дальше. Следует ли ему уйти? Должен ли он бороться? Может, ему врезаться на машине во что-нибудь и умереть? Должен ли он делать резкие публичные заявления? Мюррей ответил, что у Стива есть два варианта дальнейших действий. Он может пойти по легкому пути — уйти прямо сейчас и дать волю чувству горечи, предоставляя прессе любые комментарии, о которых его будут просить. С другой стороны, он может пойти по трудному, но более достойному пути — стать политиком, подняться выше этого и удержатся от злословия и горечи. Мюррей убедил Стива прийти на собрание на следующий день (31 мая, на тридцатилетие Мюррея) и предложить свою помощь в реорганизации компании. Мюррей

советовал: «Покажи им, что именно ты стоишь за всем этим; докажи, что ты выше всех этих мелочных ссор, происходящих в компании». Стив сказал, что подумает над этим предложением.

Утром следующего дня на общем собрании сотрудников компании Мюррей с радостью заметил, как Стив незаметно занял место в последнем ряду зала. Совершенно очевидно, что он решил, вопреки всем своим основным инстинктам, следовать правилам командной игры. Однако на собрании Скалли отказался отдать должное Стиву Джобсу. Он представил всех основных членов своей новой команды, в том числе Гассе и Коулмена, но больше не назвал ни одного представителя подразделения Macintosh. Когда он показал всем схему организационной структуры компании, стало очевидным, что в ней явно не хватает одного имени. Там не было бывшего руководителя подразделения Macintosh, соучредителя компании, визионера, лица компании, ее миссионера. Собрание так и завершилось без единого упоминания об этом человеке. Для Джона Скалли и обновленной компании Apple Computer Стив Джобс не существовал.

В последний раз Стив зашел в свой офис на углу Бендли-драйв, дом номер 3, построенный им, чтобы приютить там своих суперзвезд — Команду Macintosh. Несколько минут спустя он вышел к своему «Мерседесу» и уехал.

В субботу вечером, 1 июля, газета San Jose Mercury News вышла с сенсационным заголовком на первой странице: «СОУЧРЕДИТЕЛЬ APPLE ДЖОБС СМЕЩЕН С ДОЛЖНОСТИ». Эта история попала также на первые полосы San Fransisco Chronicle и Examiner. В других же американских газетах история о падении Стива не удостоилась подобающего ей места на первых страницах, ее опубликовали только на внутренних полосах раздела деловых новостей.

Стив включил автоответчик и провел целый день за прослушиванием голосов звонивших — телефон звонил беспрерывно. Он избегал разговоров с журналистами и редакторами газет и беседовал только с некоторыми друзьями и членами семьи. Когда наступили сумерки, Стив позвонил Бобу Дилану.

Это происходило в 1985 г. Стив всю свою жизнь отдал компании Apple и компьютерам, поэтому не собирался спокойно уходить в тень. Он был борцом, человеком, уверенным в своей правоте. Около недели он размышлял и анализировал возможные варианты выхода из ситуации. Затем упаковал чемоданы, купил билет на самолет в Париж и отправился в длительную поездку — с одной стороны, деловую, а с другой — развлекательную. Стив колесил по всей Европе, пытаясь продвинуть Macintosh Office, и

планировал посетить Россию для организации сбыта компьютеров Apple II, продажу которых за «железным занавесом» недавно одобрили в компании. Возможно, такая активная деятельность приносила ему утешение.

Из Парижа, решив некоторые деловые вопросы, Стив отправился в путешествие по Тосканским холмам возле Флоренции, в центральной Италии. Он купил спальный мешок и велосипед и обосновался в палатке под звездами во фруктовом саду средневекового городка Сан-Джиминьяно. Никто не узнавал Стива, путешествующего на велосипеде по небольшим итальянским городам. Стив много размышлял над своей судьбой, но, вместо того чтобы серьезно взяться за решение возникших проблем, все больше впадал в депрессию.

В конце июня он посетил Швецию, по-прежнему пытаясь принести пользу компании. Его позиция немного изменилась. «Не всегда все происходит так, как я хочу, — говорил он в интервью шведскому журналисту. — Как сказал Мик Джаггер: "Невозможно всегда получать то, что хочешь; иногда приходится получать то, что нужно". Пять лет назад это бы мне не понравилось. Теперь, когда я все спокойно обдумал, считаю, что в этом, должно быть, есть своя доля правды. У Генри Форда в 1920-х годах тоже были трудные времена. Я не принадлежу к числу людей, для которых власть стала самоцелью. Я люблю компанию Apple и очень беспокоюсь о ней. Я посвятил почти всю свою взрослую жизнь созданию замечательных компьютеров и выдающейся компании. Поэтому я намерен сделать все, что от меня зависит, для дальнейшего развития Apple. Если мне придется подметать полы, я буду их подметать. Если мне будет нужно убирать в туалете, я буду делать и это».

Тем не менее, вряд ли можно считать, что Стив остепенился и все осознал. «За прошедшие годы Воз не так уж много сделал для компании, — ответил он на вопрос о недавнем уходе нескольких ключевых сотрудников Apple. — Энди Герцфельд имеет привычку постоянно жаловаться. Так или иначе, но он вернется. Что я действительно делал для команды Macintosh — старался, чтобы их работа получила признание. Я не уверен, что это правильно. Возможно, я допустил ошибку. Это хорошая идея, но все зашло слишком далеко».

Стива Джобса повергли, но не уничтожили. Он продолжал говорить о своей команде, но то, что он рассказывал, вполне применимо и к нему самому: «Многое обрушилось на их головы. Некоторым людям всегда трудно, когда что-то случается. Приходится напряженно думать над своими моральными ценностями — над тем, что действительно важно для вас. Когда

события разворачиваются слишком быстро, у вас не остается времени на размышления. Это может свести с ума».

Четвертого июля Стив побывал в России, но уже принял для себя решение вернуться в Купертино. Он хотел уладить разногласия со Скалли и приступить к выполнению своих новых обязанностей в компании, какими бы они ни были. Однако когда в середине июля Стив возвратился в Apple, то осознал, что не нужен компании.

«Меня попросили освободить офис, — рассказывал Стив. — Мне предложили маленький домик напротив, стоявший отдельно от других зданий Apple. Я назвал его Сибирью.

Итак, я переехал в дом напротив и принял меры к тому, чтобы мой телефонный номер имелся у каждого руководителя персонала компании. Я знал, что мой номер есть у Джона, а всем остальным перезвонил лично, чтобы удостовериться, что они тоже его знают. Я сказал всем, что хочу приносить пользу компании и делать все, что в моих силах, и попросил звонить мне, если возникнет необходимость в моей помощи.

Все говорили со мной очень вежливо, но никто никогда мне не звонил. Так проходили рабочие дни. Я приходил в свой кабинет, делал один-два звонка и просматривал небольшое количество почты. Однако большинство отчетов менеджеров компании не попадало ко мне на стол. Мало кто из сотрудников, увидев мой автомобиль на стоянке, подходил ко мне и выражал свое сочувствие. Все это очень огорчало меня, и через пару часов я уезжал домой в подавленном состоянии.

Так продолжалось несколько дней, но вскоре я понял, что это пагубно сказывается на моей психике. Поэтому я просто прекратил ходить на работу. Знаете, на самом деле ни один человек не интересовался мною».

Но один такой человек все же существовал — это был по-прежнему преданный, сбитый с толку бывший директор по маркетингу подразделения Macintosh Майк Мюррей. Однажды он собрал свои вещи и присоединился к Стиву в его пустынном офисе. Он перебрался в кабинет рядом с кабинетом Стива. За целую неделю никто о нем даже не вспомнил. В процессе реорганизации та должность, которую верному помощнику Стива обещали всего за несколько недель до этого, внезапно «испарилась». Новые ставленники Скалли почувствовали, что Мюррею нельзя доверять — слишком близок к Стиву. Однако Мюррей, один из лучших создателей лозунгов, придумал фразу «One Apple» («Одно яблоко») — его последняя попытка как-то повлиять на новое руководство. Скалли использовал эту фразу, как призыв к сплочению, когда летом и осенью того года

президент Apple пытался вернуть в компанию коллектив, разработавший Apple II и расположить к себе сторонников Стива из команды Macintosh, оставшихся в компании. Каждый раз, когда Майк слышал эту фразу, ирония этой ситуации вызывала у него горький смех. (В конечном итоге Мюррей ушел из Apple и присоединился к команде главного конкурента компании — Microsoft.)

Стив по-прежнему оставался председателем совета директоров компании, однако всячески уклонялся от выполнения этих обязанностей и целиком сосредоточился на ремонте своего дома. Затем он решил, что ему необходимо освоить новую сферу деятельности — космос, и обратился к НАСА с просьбой разрешить ему участие в полете на космическом челноке «Челленджер»[12]. Он понял, что быть «пророком, предвосхитившим судьбы мира» недостаточно, чтобы заслужить у правительства это право. Ему отказали, а предпочтение отдали Кристе Маколифф, школьной учительнице.

Курс акций компании Apple продолжал падать, снизившись до 15 долл. за акцию. В отчете за квартал, который заканчивался 28 июня, компания впервые объявила о своих убытках: 17,2 млн. долл. при сокращении объема продаж на 11 % по сравнению с данными за соответствующий квартал предыдущего года. Это причиняло Стиву боль, и он начал винить себя в трудностях компании. Однако через несколько дней чувства Стива были оскорблены еще сильнее комментарием Скалли для специалистов по ценным бумагам на квартальном собрании руководства Apple, на котором обсуждались последние результаты деятельности компании и планы на будущее. «В компании нет места для Стива Джобса, — заявил Скалли, — ни сейчас, ни в будущем». Эти слова тут же просочились в прессу, а через пару дней президент Apple подтвердил их перед группой репортеров, бравших у него интервью, когда он садился в свой лимузин. Стив был поражен.

«Вероятно, это можно сравнить с ударом ниже пояса, — рассказывал Стив, пытаясь описать свои чувства в тот момент. — Он выбивает из вас весь воздух, и вы не можете дышать. Если вы чуть расслабитесь, то понемногу сможете начать дышать снова. Именно так чувствовал себя и я. В тот момент я нуждался в расслаблении. Не могу объяснить, насколько это трудно. Но я совершал длинные прогулки в лесу и почти ни с кем не общался».

Через несколько дней он решил продать немногим больше 10 % своих акций компании Apple. Восемьсот пятьдесят тысяч — максимальное количество акций для продажи за один квартал (согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и биржам). Их продажа принесла Стиву 11 млн. долл. чистой прибыли и вызвала

озадачивающие слухи о возможном выкупе контрольного пакета акций компании под встречное обеспечение. Эти слухи появились еще в конце мая, когда Стив позвонил в Morgan Stanley. Он просто хотел избавиться от акций компании, а согласно правилам продажи учредительских акций он должен продавать свои акции по частям. У него еще оставалось шесть миллионов акций на сумму около 90 млн. долл. даже по такому низкому курсу. Тем не менее, продажа Стивом части акций вызвала волну слухов о его дальнейших планах. Мало кто верил, что тридцатилетний Стив Джобс спокойно воспримет факт его отстранения от дел. Предположения относительно его последующих действий сводились, главным образом, к тому, что он либо учредит инвестиционный фонд, либо начнет новую карьеру в качестве венчурного капиталиста, либо откроет какую-нибудь новую компанию. Известно, что за несколько месяцев до реорганизации Apple Стив проявлял интерес к подразделению компьютерной графики в империи Джорджа Лукаса. Теперь он имел средства, чтобы начать что-то новое. Но на что именно он их использует?

Ответ не заставил себя долго ждать. Имея в своем распоряжении достаточно времени, Стив нанял консалтинговую фирму, занимавшуюся предоставлением консультационных услуг в политической сфере, для того, чтобы она помогла ему найти свой путь в политику. Эта фирма в свое время работала с человеком, являвшимся для Стива образцом и таким же, как он, сторонником дзэн-буддизма, бывшим губернатором Калифорнии Джерри Брауном. Однако Стив никогда не голосовал и не принадлежал ни к одной политической партии. Специалисты консалтинговой фирмы, вероятно, сказали ему, что сформировать электорат будет очень трудно. Он начал анализировать другие направления деятельности.

«Думаю, лучше всего у меня получается создание новых, инновационных продуктов. Это именно то, чем я люблю заниматься, — рассказывал Стив летом того года, наконец начиная осознавать, что ему уже давно говорили все вокруг. — Я предпочитаю работать с небольшой командой талантливых людей. Так было и с Apple II и с Macintosh.

Однажды я взял лист бумаги и записал на нем то, что меня интересует и чем я горжусь из созданного мною в Apple за десять лет. Очевидно, это Apple II и Macintosh. Мне это действительно интересно — содействие учреждению фонда Apple Education Foundation. Я выдвинул замечательную идею, впоследствии названную программой "The Kids Can't Wait" («Дети ждать не могут»). В рамках этой программы мы пытались снабдить компьютерами каждую американскую школу, и нам все-таки

удалось передать около десяти тысяч компьютеров во все школы Калифорнии.

Я ставлю в один ряд эти два вида деятельности — работу с небольшими командами талантливых людей с целью создания продуктов, опережающих время, и помощь системе образования».

Тем летом Стив провел много времени, скитаясь по наполовину опустевшему студенческому городку Стэнфордского университета и холмистой местности вокруг него в поисках ответа на вопрос, который по-прежнему не давал покоя. Он всегда чувствовал себя там, как дома — и когда еще школьником околачивался в кафе, и когда слушал лекции по физике, и когда посещал собрания Клуба любителей компьютеров, и позже, когда выступал перед небольшими группами студентов MBA. Компания Apple снимала много рекламных роликов о компьютерах Macintosh на усаженных эвкалиптами тенистых аллеях и велосипедных дорожках университетского городка. В былые времена Стив и Скалли даже позировали там вместе перед камерами. Стэнфорд означал нечто особенное для человека, бросившего колледж и ставшего кем-то вроде пророка в мире высоких технологий.

Стив ходил по библиотекам и погружался в мир биохимии и опытов с рекомбинатной ДНК, пытаясь разобраться в другой отрасли, быстро развивавшейся в районе Залива. Годом раньше, на приеме в честь президента Франции Франсуа Миттерана, он познакомился с Полом Бергом, биохимиком из Стэнфордского университета, лауреатом Нобелевской премии. Стив позвонил ему и пригласил на ланч, чтобы задать несколько вопросов. В кафе рядом с университетским городком состоялась встреча между Стивом и Бергом.

«Он рассказывал мне, как они выполняют "ремонт" генов, — вспоминает Стив. — На самом деле это достаточно просто и даже в какой-то степени изящно, во многом напоминает концепции, лежащие в основе вычислительной техники.

Он [Берг] объяснил мне, как проводит эксперименты в своей биохимической лаборатории. Выполнение каждого такого эксперимента занимает одну-две недели. Я спросил его: "Почему бы вам не смоделировать все это на компьютере? Это позволит не только ускорить выполнение экспериментов; когда-нибудь каждый студент-микробиолог первого курса сможет работать с компьютерной программой проведения опытов с рекомбинантными ДНК, созданной Полом Бергом". У него загорелись глаза».

Берг, в свою очередь, несколько иначе пересказывает этот разговор. Это у Стива загорелись глаза. Ученый объяснил

молодому предпринимателю, что компьютеры, на базе которых можно выполнить такое моделирование, на текущий момент очень дорого стоят, а существующее программное обеспечение слишком примитивно. «Совершенно неожиданно его взволновали эти возможности, — вспоминает Берг. — Он взял их себе на заметку, чтобы открыть новую компанию. Он был молод, богат и нуждался в деле, которому бы посвятил остаток жизни. То, о чем мы говорили, как раз и подходило для этого.

Прошло уже достаточно времени с тех пор, как Стив ощущал в себе прилив энергии, позволяющей создавать «синие ящики», компьютеры Apple I и Apple II, на раннем этапе — Lisa и Macintosh. В этот раз перспективы снова появились на горизонте жизни Стива, и вдохновение опять вернулось к нему. Новый компьютер — как новый любовный роман, неизведанный путь, который ему предстояло проложить.

В тот же период, когда Стив вынашивал идею создания компьютера для университетов, в конце августа в компании Apple произошли события, сформировавшие четкую концепцию следующего проекта. Гассе прекратил выпуск только что созданного компьютера Big Mac в пользу менее претенциозного Little Big Mac. Когда летом Гассе возглавил работу подразделения Macintosh, он продолжил реализацию программы разработки промежуточной версии «Мака». Новый компьютер создавался на базе машины, от выпуска которой компания отказалась, и все работы проводились силами той же группы инженеров. Получивший кодовое название Little Big Mac, компьютер фактически оказался копией базовой конструкции Macintosh, за исключением того, что в нем использовался более современный микропроцессор 68020.

Это резко контрастировало с компьютером Big Mac — чрезвычайно мощной машиной с кодовым названием Jonathon, построенной на базе специального, сделанного на заказ набора микросхем, разработанной Ричем Пейджем, одним из ключевых инженеров проекта «Lisa». Когда Гассе закрыл проект «Big Mac», это оскорбило Пейджа. Он поговорил об этом со своим близким другом Бадом Трайблом — первым руководителем группы по разработке программного обеспечения для Macintosh, вернувшимся в компанию после окончания медицинского факультета, и снова взял на себя ответственность за разработку пакета программ для компьютеров Macintosh. Трайбл был одним из первых, о ком подумал Стив, когда начал размышлять над своим новым предприятием. В начале сентября, в те выходные, на которые выпало празднование Дня труда, Стив обсудил тему создания новой компании с этим вежливым менеджером; Трайблу

идея показалась интересной. Они поговорили о том, что должны собой представлять компьютеры 3М, которые в понимании университетских ученых станут компьютерами будущего: сделанные по последнему слову техники рабочие станции с разрешением экрана, равным миллиону пикселей, с оперативной памятью в один миллион байтов и способностью выполнять до одного миллиона операций в секунду — отсюда и три буквы «М» в названии. Эти компьютеры должны были стать основой рабочих станций будущего, и хотя вычислительные машины такого класса уже выпускались, в том числе и компанией IBM, но стоил один такой компьютер более 10 тыс. долл. — гораздо больше, чем 3 тыс. долл. Именно столько университеты могли платить.

Трайбл знал, кто именно может создать такую вычислительную машину. Он предложил несколько кандидатур из числа специалистов Apple, которые могли помочь в реализации данного проекта. К их числу принадлежали Рич Пейдж и Джордж Кроу, специалист по аналоговой технике, входивший в самый первый состав команды Macintosh. Стив предложил также взять в команду Сьюзан Барнс, главного бухгалтера подразделения Macintosh, на роль специалиста по финансовым вопросам, и Дэна Левина, организатора Apple University Consortium[13]. Во время недавней реорганизации Левина выдвинули на должность менеджера по маркетингу всех прикладных вычислительных систем компании Apple, предназначенных для системы высшего образования. Когда Стив переговорил конфиденциально со всеми этими людьми, каждый из них согласился присоединиться к его новой команде. Стив был чрезвычайно вдохновленным и убедительным. Он вел переговоры с группой людей, которые никогда не являлись ключевыми специалистами проекта Macintosh, — да, они ценные специалисты, но не звезды первой величины. Но все они, как и Стив, искали шанс создать что-то выдающееся, и на этот раз их имена должны ассоциироваться с результатом их труда, а компания Apple больше не годилась для творчества. Бад Трайбл как-то сказал: «Каждый человек стремится стоять у истоков какого-либо дела». Предприятие, задуманное Стивом, подходило на эту роль как нельзя лучше и вызывало у всех его участников творческий энтузиазм. Разве могло новое дело потерпеть неудачу — во всяком случае в том виде, в котором его представил Стив? За одну ночь Стиву удалось сформировать сердцевину компании.

«У нас нет бизнес-плана. Мы еще ничего не сделали, — говорил Стив несколько дней спустя, когда планы создания новой компании получили огласку. — Вы можете сказать, что мы сошли с ума. Но мы знакомы уже четыре года, глубоко верим друг в

друга и испытываем глубокую симпатию. Мы хотим создать небольшую компанию, чья судьба зависела бы исключительно от нас самих и в которой было бы интересно работать».

После этого Стив решил, что ему лучше сообщить руководству Apple о новом предприятии. Согласно графику, очередное собрание совета директоров намечалось на 12 сентября, и хотя Стив давненько не принимал участия в таких собраниях, он по-прежнему оставался председателем совета директоров. Когда собрание открылось, Стив кратко проинформировал присутствующих о своих размышлениях над всем происходящим, в результате которых он сделал несколько определенных выводов. Речь, прозвучавшую на собрании совета директоров, никто не записывал. Однако несколько дней спустя Стив изложил свою мотивацию в журнале Newsweek. Статья напоминала его речь на совете директоров:

> Лично я хочу создавать что-то. Мне тридцать лет. Я еще не готов войти в число "ученых мужей", которых считают экспертами в своей отрасли. Этим летом я получил три предложения занять должность профессора и ответил всем университетам, что не гожусь для этого. Мне действительно лучше всего удается собрать группу талантливых людей и что-то с ними создавать. Я с уважением отношусь к тому, в каком направлении движется компания Apple. Однако что касается меня лично, знаете ли, я люблю творить. И если в компании для меня нет места, где я мог бы этим заниматься, тогда я сделаю то, что уже дважды делал когда-то. Я сам организую такое место. Вы знаете, что я сделал в гараже, когда только начинался проект Apple, и я повторил это снова, когда готовился проект "Macintosh". Я помог Apple выйти из гаража и стать компанией стоимостью в полтора миллиарда долларов. Для этого потребовалось привлечь к работе группу самонадеянных выскочек, работать с весьма ограниченными ресурсами, но при этом существовала четкая концепция и решимость выполнить то, что задумано. Вероятно, я не самый лучший в мире человек, кто мог бы повести компанию по пути, на котором она стала бы пяти- или десятимиллиардной компанией, — думаю, что именно такова ее судьба. И у меня нет чувства обиды, которое заставило бы меня доказывать что-то самому себе или кому бы то ни было другому. Десять прошедших лет

были лучшими годами моей жизни, и я почти ни о чем не жалею. Я просто хочу наладить свою жизнь.

Фил Шляйн вспоминал, что стал свидетелем одного из самых возвышенных моментов в жизни Стива. Этому харизматичному молодому человеку удалось поколебать позицию некоторых влиятельных членов совета директоров, настроенных скептически по отношению к нему. Если бы присутствующие на собрании были предрасположены к сентиментальному проявлению чувств, в зале не осталось бы ни одного человека с сухими глазами. Стив произнес поразительную прощальную речь. Затем он начал рассказывать о своих все еще не до конца разработанных планах создания новой фирмы и заверил членов совета директоров, что не намерен отнимать у Apple ее технологии или запатентованные идеи. Он отметил, что собирается увести с собой из компании несколько специалистов, но это ни в коем случае не скажется отрицательно на тех продуктах, над которыми они работают. В любом случае, уйдут только те, кто и так собрался уходить. Он предложил совету директоров принять его заявление об отставке с поста председателя совета в случае, если новая компания станет конкурировать с Apple.

Члены совета директоров попросили Стива выйти, пока идет обсуждение его вопроса. Их подкупила его искренность, и они склонялись к тому, чтобы дать ему возможность создать рабочую станцию в рамках компании Apple на базе компьютера Macintosh для системы образования. Казалось, что этот проект прекрасно подходит и самому Стиву, и определенно соответствует интересам компании Apple. Через несколько минут Стива снова пригласили в зал, и Скалли, расположенный очень дружелюбно, сказал ему, что это, по мнению руководства Apple, прекрасный проект. Совет директоров выразил свою заинтересованность в покупке 10 % акций новой компании и сохранил за Стивом должность председателя совета. Затем выступил Майк Марккула, заявивший, что Стив и Скалли должны обсудить все более детально на протяжении следующей недели. Назначили день, когда Скалли и руководитель юридической службы компании, Эл Айзенштат, должны встретиться со Стивом. На волне всеобщего одобрения собрание закрылось.

Вечером того же дня в доме Стива члены новой команды впервые собрались вместе, расположившись под деревом на заднем дворике. Стив рассказал им, что произошло в зале совещаний совета директоров. Члены группы пришли к выводу, что некорректно затягивать время с уходом из компании. Они

хотели немедленно сообщить Скалли свои имена и полностью порвать с компанией. «Мы решили "разорвать пуповину" и уйти группой, вместо того чтобы наносить удар за ударом», — рассказывала Сьюзан Варне. Более того, они собирались полностью порвать отношения с Apple и не желали, чтобы компания инвестировала капитал в их новую фирму.

На рассвете Стив поднялся с постели. Он не мог спать в ту ночь, поэтому встал, сел в машину и отправился в Купертино. Утром, в пятницу 13 сентября, Скалли появился в офисе в 7:25 и тут же наткнулся на президента Apple, сидевшего на диване у него под кабинетом. Стив сообщил Скалли о решении членов группы уйти из компании и вручил ему написанный от руки список этих людей. Скалли просмотрел его, помолчал минуту, а затем спросил Стива о его решении по двум другим вопросам, поднимавшимся на совете — инвестициям Apple в новую компанию и пребывании Стива на должности председателя совета директоров. Стив ответил, что группа не хочет отдавать Apple 10 % своей новой компании и в его планы не входит оставаться председателем совета. После этих слов они пожали друг другу руки, и Скалли сказал, что действительно надеялся, что они смогут работать вместе. Стив воспрял духом, и у него появилось ощущение, что они расстанутся по-дружески.

Стив совсем не заметил, как огорчился Скалли. Тем не менее, сам Скалли утверждает, что «чрезвычайно удивился, когда Стив вошел и вручил ему список». У президента компании появилось такое ощущение, будто «совет директоров просто обманули». Стив говорил, что собирается взять с собой нескольких специалистов не очень высокого ранга, не принимающих участия в значительных проектах Apple. Вместо этого среди этих людей находились два ведущих инженера: Пейдж, имевший в компании Apple статус свободного исследователя — самый высокий знак отличия для специалистов, и Кроу — ведущий инженер-схемотехник компании. В списке оказались также два ключевых менеджера: Трайбл, руководитель отдела разработки программного обеспечения для серии компьютеров Macintosh, и Левин, реализатор продукции компании Apple в школах и колледжах (единственное светлое пятно на ужасающей картине финансового состояния компании за текущий квартал). К тому времени, как Скалли закрыл собрание руководящего персонала Apple, позиция руководства изменилась.

«Руководство компании поражено и шокировано тем, что произошло. Я понятия не имел, что Стив создает компанию, — говорил Билл Кемпбелл, исполнительный вице-президент компании по маркетингу и сбыту. — Потеря этих людей —

настоящий удар. Однако уход председателя совета директоров — еще более ощутимый удар. У нас был неплохой квартал; компания только начала приходить в себя после реорганизации. Очевидно, что произошедшее еще больше обостряет проблемы компании, и это в корне неправильно».

Дел Йокам, который, как и Кемпбелл, занимал должность вице-президента компании (по производственным вопросам), пришел в ярость и заявил, что попытается дать случившемуся надлежащую правовую оценку: «Меня очень удивляет тот факт, что все произошло, когда он еще занимал должность председателя совета директоров; более того, этот вопрос вызовет у меня еще более жесткую реакцию, если его компания станет конкурентом Apple».

Жан-Луи Гассе, которого Скалли сделал главным техническим директором, еще больше взбесился, и его французский темперамент просто невозможно было удержать в каких-то рамках. В тот же день на собрании почти двухсот сотрудников подразделения по разработке новой версии компьютера Macintosh он разнес в пух и прах Стива и его группу заговорщиков.

Скалли, разозлившись, сообщил членам совета директоров о планах Стива по телефону, и в пятницу «предателей», как их называли в Apple, бесцеремонно выдворили с территории компании при помощи охранников, а их кабинеты опечатали. Накануне Стив говорил, что его новая компания — это пока лишь расплывчатая идея. Однако тот факт, что уже на следующее утро он представил президенту Apple список с именами, свидетельствовал об обратном. Попытка обосноваться на самом сильном рынке компании Apple — образовательном, при том, что на его сторону из компании перешел Дэн Левин, вызвала большое недовольство в Apple. Позиция руководства компании заключалась в том, что такая коварная организация Стивом заговора в то время, когда он еще занимал пост председателя совета директоров, дает Apple веские юридические основания для действий против Стива и его новой компании.

К середине пятницы, 13 сентября, всю компанию охватило волнение. Новость о том, что Стив открывает новое предприятие, молниеносно разлетелась по Купертино, и коллектив Apple потрясло происходящее. Сотрудники компании собирались небольшими группами и обсуждали последние события; слухи передавались от одного работника к другому. В фольклоре компании вслед за «черной средой» (днем массовых увольнений, предпринятых Скотти четыре с половиной года назад) появилась и «черная пятница». Коллектив компании был шокирован и

обеспокоен тем, что «визионер» компании мог покинуть ее. Что касается сотрудников подразделения Macintosh — людей в составе самой первой команды создания «Маков», их просто обидело, что Стив проигнорировал их, подбирая себе новую команду. Вскоре многие из них ушли из компании.

Во время выходных члены совета директоров проводили экстренные совещания по телефону; в компании не знали, как действовать дальше. В воскресенье новость появилась на первой полосе газеты San Jose Mercury News; к тому же в этот раз история попала и на первые полосы общенациональных газет.

В понедельник, после проведения очередного заседания совета директоров, Майк Марккула, обладатель самого большого (после Стива) пакета акций Apple, опубликовал следующее заявление:

> «Совет директоров расценил эти действия, как прямо противоречащие заявлениям, сделанным накануне, и начал процедуру оценки происходящего».

Немногословный заместитель председателя совета директоров по-прежнему отказывался встречаться с представителями прессы лично.

> «Мы пытаемся определить, какие действия нам следует предпринять, чтобы защитить технологии и активы Apple».

Стив молчал на протяжении всех выходных. Он не отвечал на звонки журналистов до тех пор, пока не услышал заявление Майка Марккулы. Пришло время взять под свой контроль аппарат пропаганды, который он за все эти годы прекрасно научился использовать в своих интересах.

В четверг вечером, 17 сентября 1985 г., после захода солнца, в тот вечер как-то по особенному красивого, тридцатилетний Стив Джобс, учредитель и неизменный «визионер» компании Apple Computer, на протяжении десяти лет главный проповедник наступающего компьютерного века, личность во всех отношениях легендарная, обратился к руководству компании, им основанной, с письмом, где шла речь о его отставке. Письмо набиралось на компьютере Macintosh, созданном его невероятными усилиями, и печаталось на принтере LaserPrinter, за который он так яростно

боролся. Стив поехал за три мили к соучредителю компании Армасу Клиффу (Майку) Марккуле в его дом в Вудсайде, чтобы лично вручить это письмо. Так завершилась выдающаяся веха в новой истории США.

Дорогой Майк!

Сегодня в утренних газетах появилось сообщение, что в Apple рассматривается вопрос моего смещения с поста председателя совета директоров компании. Я не знаю, кто стал источником этих сообщений, но, с одной стороны, они вводят в заблуждение читателей, а с другой — несправедливы по отношению ко мне.

Вы помните, что в прошлый четверг, на последнем заседании совета директоров, я заявил, что собираюсь начать новое дело, и официально предложил подать в отставку с поста председателя.

Совет отказался принять мою отставку и попросил отсрочить ее на неделю. Я согласился сделать это с учетом поддержки, предложенной мне советом в отношении нового предприятия, и с учетом намерений Apple инвестировать капитал в это предприятие. В пятницу, после того, как я сообщил Джону Скалли, кто присоединится ко мне, он подтвердил готовность Apple обсуждать возможность сотрудничества между Apple и моей новой компанией.

После этого компания, как мне кажется, заняла враждебную позицию по отношению ко мне и моему новому предприятию. Таким образом, я вынужден настаивать на своей отставке. Я хотел бы надеяться, что в любом заявлении, которое компания посчитает необходимым обнародовать, будет однозначно отображен тот факт, что решение подать в отставку с поста председателя совета директоров является моим и только моим.

Мне и грустно, и обидно наблюдать за поведением руководства компании в этом деле, — поведением, которое, как мне кажется, противоречит основным интересам Apple. Эти интересы по-прежнему мне небезразличны, так как я всегда имел отношение к этой компании, и в ней остается большая часть моих инвестиций.

Я, как и раньше, надеюсь, что будут услышаны более трезвые голоса, звучащие в компании. Некоторые ее

представители опасаются того, что я могу использовать запатентованные технологии Apple в своей новой компании. Нет никаких оснований беспокоиться об этом. Если именно в этом состоит причина враждебности Apple к моей новой компании, я могу снять все опасения по данному поводу.

Как вам известно, в результате недавно проведенной реорганизации я остался без работы и не имел доступа даже к текущим отчетам менеджеров. Мне всего тридцать лет, и я по-прежнему хочу работать и добиваться поставленных целей.

Мы вместе достигли многого, и я хотел бы, чтобы наше расставание оказалось дружеским и достойным.

Искренне ваш,

Стивен Пол Джобс.

Позже, пообщавшись с представителями прессы, собравшимися перед его домом, Стив сжег все мосты. Любовный роман исчерпал себя. Стив встретился с будущим с бескомпромиссной и горькой честностью.

Стив описал конец своих отношений с компанией в романтических, почти мелодраматических выражениях, изображавших его, как пострадавшую сторону.

«Мое сердце всегда останется там,

— говорил он, имея в виду Apple. –

Мои отношения с компанией похожи на первую любовь. Я всегда буду помнить Apple, как каждый мужчина помнит свою первую женщину. Для меня Apple — это души сотрудников, концепции, которыми они руководствуются в своей деятельности, и цели, которых они добиваются. Если Apple станет местом, где компьютер превратится в простой потребительский товар, где нет места романтике и где люди забывают, что компьютер стал самым невероятным из всех изобретений, когда-либо сделанных человеком, — я должен буду уйти из такой компании. Но если я окажусь даже за миллионы миль от Apple, а все эти люди по-прежнему будут все это чувствовать и работать над

созданием следующего выдающегося персонального компьютера, я каждой клеточкой своего тела по-прежнему останусь с ними».

Несколько дней спустя Стив объявил, что выбрал имя для своей новой компании. Он назвал ее NeXT и начал юридическое оформление. На протяжении недели юристы Apple и Стива пытались прийти к какому-то соглашению относительно условий отделения от Apple если не на дружеской, то хотя бы на приемлемой основе. Стив соглашался пойти на временный отказ от найма работников из штата Apple на протяжении шести месяцев и не использовать запатентованные технологии, имеющиеся в распоряжении Apple. Однако он отказывался включать в договор пункт, согласно которому продукты его новой компании не должны конкурировать с компьютерами Apple, выпускаемыми компанией как сейчас, так и в будущем.

В начале следующей недели ситуация в компании выглядела так, будто из ее собственной ДНК извлекли важнейший участок. В тот день, 23 сентября 1985 г., компания Apple Computer подала в суд округа Санта-Клара иск против Стива Джобса и Рича Пейджа, обвиняя их в том, что они придумали «нечестную схему» использования результатов научных исследований, проведенных в Apple, на благо своей новой компании, — исследований, в ход которых Стив, как председатель совета директоров, был полностью посвящен, но впоследствии ввел других членов совета в заблуждение относительно намерений своего нового предприятия. Этот судебный процесс сжег все мосты. Стива привели в ярость эти обвинения, и он снова обратился к прессе, которая в очередной раз приняла его по-королевски.

«Когда кто-то публично называет вас вором, на это необходимо реагировать. Я очень удивлен, что компания Apple подала против меня судебный иск. Мы провели целую неделю в переговорах с юристами компании, пытаясь убедить их, что не намерены перенимать любую конфиденциальную информацию Apple или ее запатентованные технологии и использовать в деятельности своей новой компании.

Такое развитие событий превратило обстановку в Apple в ад и не приносит пользы ни самой компании, ни ее сотрудникам. Мы не хотим, чтобы нас втягивали в судебный процесс, основанный на беспочвенных обвинениях. Мы просто хотим открыть свою компанию и

создать что-то новое».

Стив закончил свое выступление очень эффектно:

> «Трудно представить себе, что компания стоимостью в 2 млрд. долл. и персоналом численностью более 4 300 человек не сможет конкурировать с командой из шести человек в синих джинсах».

Журналисты пришли в восторг от этих слов.

Это был «прощальный салют» Стива. После этого он со своей новой командой отправился в поездку по стране, чтобы посетить различные университеты и попытаться на месте выяснить, каким должен стать новый компьютер. Судебный процесс превратился в правовые споры по мелким вопросам и сопровождался попытками сторон поставить друг друга в невыгодное положение. В конце концов, после официального объявления результатов деятельности компании Apple за последний квартал 1985 г. судебный процесс был закрыт. Тем не менее, Apple удалось извлечь из него пользу. Согласно одному из условий соглашения, компания NeXT брала на себя обязательство предоставлять Apple предварительную версию каждого будущего продукта, чтобы Apple могла удостовериться, что при его выпуске не использовались запатентованные технологии или процедуры. Однако отношения не сложились. Вскоре после разрыва с компанией Стив продал большую часть своих акций, а в начале 1986 г. полностью изъял из компании свои капиталовложения. Он оставил себе только одну акцию Apple, которая, по его собственным словам, нужна ему только для того, чтобы получать годовые отчеты компании.

Стив Джобс выиграл много битв, но проиграл самую важную. И на этот раз не просто битву. На этот раз — войну.

Часть II
Новое начало

Глава 5
Следующий шаг

«Сколько денег вам нужно?»

Росс Перо, предложение Стиву Джобсу о финансировании его новой компании

Многие приемные дети, которые ищут своих настоящих родителей, наверное, надеясь на лучшее, все же опасаются худшего. Стив Джобс с юных лет время от времени делал попытки отыскать своих биологических родителей. Он уже почти был готов отказаться от своей затеи, как от безнадежной, когда ему наконец удалось раскрыть этот секрет.

Стив узнал, что у него есть сестра. Не единокровная или сводная, а родная сестра. Мона Симпсон была начинающим романистом и работала вместе с писателем, искателем приключений и весельчаком Джорджем Плимптоном в авторитетном литературном журнале The Paris Review. (Хотя офис журнала находился в Нью-Йорке, название соответствует истине: журнал был открыт на французский капитал.) Мона родилась в городке Грин-Бей, штат Висконсин. Она рассказывала, что ее отец был профессором политологии, а мать — логопедом. По некоторым источникам, ее отец — араб по происхождению, специалист по Ближнему Востоку. Когда на свет появился Стив, родители не были женаты. В 1950-х годах, до изменения социальных стандартов, произошедшего через десятилетие, пары, не оформившие свои отношения официально, не могли жить вместе, а незамужние молодые женщины не имели права воспитывать собственных детей. Два с половиной года спустя после рождения Стива с появлением на свет Моны пара зарегистрировала брак. Когда Моне исполнилось десять лет, родители развелись. Мать объявила Моне, что они переезжают в Лос-Анджелес. Ни Стив, ни его сестра не знали, что когда-то они росли в Калифорнии.

Мона училась в бесплатной средней школе Beverly Hills High, имевшей не очень хорошую репутацию. Она вспоминает о ней как о месте, где было «много денег, много наркотиков и много безумия». Школа находилась в районе, в котором жили только

белые. Мона рассказывала, что «в Беверли-Хиллс очень много семей имели домашнюю прислугу, и дети этой прислуги ходили в эту же школу». И с горечью, вспоминая о том периоде жизни, добавила: «Это все еще было время, когда дети представителей среднего класса, такие как я, могли попасть в такую школу».

Найдя свою сестру, Стив очень обрадовался. Они оба решили поддерживать отношения друг с другом и стали очень близки. Стив говорил: «Мы — семья. Она — мой самый лучший друг. Я часто звоню ей, и мы разговариваем по телефону не реже, чем один раз в два дня». Они оба не любят обсуждать ни свои взаимоотношения, ни историю семьи, однако Мона все-таки признала, что испытывает сильные чувства по отношению к брату. «Мы с братом очень близки, — сказала она. — Я безмерно им восхищаюсь».

Стив, наладив контакты с сестрой, нашел и свою мать, Джоан Симпсон, и помирился с ней. С того времени и до смерти матери Стив поддерживал с ней отношения; он всегда приглашал и ее, и сестру на семейные праздники. И все же, даже сейчас Стив может взорваться, если кто-то назовет Пола и Клару Джобс его приемными родителями. С самого детства он знал их, как своих родных отца и мать и, несмотря на то, что их больше нет в живых, продолжает уважительно называть их именно так. Любого, кто скажет запретное слово, Стив, скорее всего, резко осадит: «Они были моими родителями».

Условия, в которых в 1985 г. начала свою деятельность компания NeXT, были не самыми лучшими для старта нового предприятия, но вся возня вокруг его создания только укрепляла решимость Стива. NeXT приступала к работе в спешке, без необходимой предварительной подготовки. Кроме того, Стив не удосужился проанализировать свои неудачи в Apple; он не извлек никаких уроков из тех обстоятельств, которые привели к его отставке.

В новую компанию Стив нанял специалистов, которые были лучшими из лучших, команду звезд первой величины из Apple, и был готов доказать всем, что это именно он, Стив Джобс, был душой и сердцем компании Apple. Более того, компьютер, создаваемый специально для нужд учебных заведений, должен был убедить «правящую хунту» Apple в том, что NeXT не представляет для них никакой явной угрозы.

Поначалу казалось, что все идет так, как задумал Стив. Компания NeXT получила финансовую поддержку со стороны Росса Перо, независимого предпринимателя, впоследствии кандидата в президенты США. Росс Перо снова обратил внимание на Стива Джобса, чему предшествовал показ по телевидению

документального фильма о компании NeXT, который назывался «The Entrepreneurs» («Предприниматели»). В тот момент Росс Перо как раз сидел перед телевизором. Фильм произвел на него впечатление, а прежде всего — предприимчивость Стива и его богатое воображение. Он вспомнил дерзкого молодого человека, с которым познакомился, когда компания General Electric проверяла благонадежность Apple в качестве объекта для инвестиций, и связался с Джобсом на следующий же день. Росс Перо предложил Стиву: «Если вам когда-нибудь понадобится инвестор, позвоните мне».

Стив с большим трудом выждал неделю, чтобы не выдать своего нетерпения. Во время разговора с Перо он мастерски уклонялся от вопросов о прогнозируемых доходах и прибылях NeXT; вместо этого собеседник получил красочное описание концепции становления компании, ее ценности, а также вклада в развитие передовых технологий и в благосостояние общества. Перо фактически предложил Стиву чек без указания суммы. «Сколько денег вам нужно?» — спросил он. Стив предложил ему долю в компании, равную 16 %, за 20 млн. долл. и Перо согласился. На критику в свой адрес по поводу инвестиции, сделанной, по всей видимости, под влиянием эмоций, этот невысокий техасский магнат неизменно отвечал так: «Я вкладываю деньги в качество».

Романы начинающей писательницы Моны Симпсон стали издаваться после того, как нью-йоркский издательский дом Alfred Knopf опубликовал ее первую книгу «Anywhere but Here» («Где угодно, только не здесь»).

Есть любители ходить только в самые новые рестораны; есть покровители искусства, которые постоянно ищут новые стили; в литературном же мире есть люди, с нетерпением ожидающие появления новых писателей и их первых романов. С одной стороны, это стремление к новизне, а с другой — желание знать все, что происходит в литературе, читать то же, что и эксперты, и даже в чем-то опережать их. В результате некоторых начинающих авторов (а к ним принадлежала и Мона) совершенно неожиданно выносит на волне популярности и славы.

Книга оказалась настоящей находкой. Она была представлена миру на приеме, посвященном первой публикации. Прием состоялся в литературной столице Соединенных Штатов, Нью-Йорке, и организовал его бывший босс Моны, Джордж Плимптон, — человек, занимавший высокое положение в обществе и ставший одним из литературных персонажей произведений писательницы. Мона тоже преподнесла в тот вечер сюрприз: она привела с собой маму и молодого человека,

которого представила всем, как своего брата, — Стива Джобса.

До этого момента тот факт, что Стив Джобс нашел свою сестру, держался в строгом секрете даже от литературного агента Моны — Аманды Урбан. «Я знала Мону достаточно долго. Она говорила мне, что у нее есть брат, который работает в сфере компьютерных технологий. Однако на том приеме я впервые узнала, что ее брат — Стив Джобс».

Литературные критики осыпали книгу «Anywhere but Here» многочисленными похвальными отзывами. Один их них охарактеризовал произведение так: «Это чудесная книга: серьезный, сложный, мастерски написанный роман… Достижение, которое ставит ее [Мону Симпсон] в один ряд с нашими лучшими писателями».

При создании своих литературных произведений и их персонажей писатели чаще всего опираются на свой собственный жизненный опыт. Мона признает, что персонажи ее книги тоже в значительной мере взяты из реальной жизни. С этой точки зрения интересно обратить внимание на одно особое место в книге. Главный персонаж романа описывает другую героиню, Адель, такими словами:

> «Даже если вы ненавидите ее, даже если вы ее не выносите, даже если она разрушает вашу жизнь, — все равно вы находите в ней что-то особенное, какую-то романтику, какую-то силу. Она абсолютно самодостаточна. Как бы вы ни старались, вы никогда не можете заглянуть в ее душу».

И немного дальше:

> «Неизменно происходит так, что такие люди [как Адель], которые начинают кричать, швырять все, что попадет под руку, заставляют вас страдать, — именно они завоевывают вашу любовь».

Измените пол этого персонажа, и вы получите яркое описание гаммы чувств, испытываемой многими людьми, которым довелось встретить на своем пути Стива Джобса.

Присутствующие на приеме сохранили в секрете родственные отношения Моны со Стивом, и эти отношения на тот момент оставались неизвестными для читателей. Следовательно, интерес

широкой публики к этому событию никак не мог сказаться на том, как продавалась книга Моны. Большой спрос на книгу можно объяснить только ее высоким качеством, особенно приняв во внимание, что она написана в жанре, который критики называют «литературным романом»: без шпионов, серийных убийц, стихийных бедствий и тому подобных эффектов. Успех произведений этого жанра зависит исключительно от литературного стиля автора.

Изданием своей первой книги Мона Симпсон создала себе имя писателя, чья литературная деятельность достойна пристального внимания.

Стива Джобса всегда привлекал внешний вид устройств, с которыми он имел дело, в частности — их корпус. Крохотный, малогабаритный генератор тональных сигналов («синий ящик») конструкции Воза был их первым изделием. Изящный бытовой кассетный стереомагнитофон марки KLH (неизменный атрибут многих комнат в студенческих общежитиях) оказал большое влияние на дизайн компьютера Apple II. Прямоугольный, с непривычными пропорциями, вертикально ориентированный и ни на что не похожий корпус компьютера Macintosh («не больше, чем этот телефонный справочник») всегда был отличительной чертой «Маков», которая привлекала многих потребителей. Позже в этом ряду появится и музыкальный плеер iPod, — помещающееся в карман мужской рубашки устройство с красивым глянцевым корпусом. Не выходил за рамки этой закономерности и новый компьютер NeXT — блестящий черный корпус кубической формы оказался единственным достоинством машины, полный провал которой изменил жизнь Стива.

Здание, в котором Стив Джобс пережил свой «армагеддон», сейчас не воспринимают как что-то выдающееся. Это пара двухэтажных строений грязновато-белого цвета из бетона и зеленого стекла, сооруженных на берегу залива в невыразительном городке Редвуд-Сити, расположенном вдоль полуострова между Сан-Франциско и Сан-Хосе. Сейчас в обоих зданиях размещены офисы начинающих интернет-компаний. Когда сотрудники этих компаний поднимаются в свои кабинеты по элегантно изогнутой, свободно стоящей лестнице, мало кто из них знает, что идет по архитектурному шедевру стоимостью в один миллион долларов, созданному архитектором И. М. Пей в едва ли не самом неприметном здании во всей Силиконовой долине.

С середины 1980-х годов здесь располагался центральный офис компании, которую Стив создал с целью продемонстрировать руководству Apple и всему миру ту

гениальность, которой он (по его собственному мнению) обладал. В тот период достижение эстетического совершенства во всем было для Стива важнее реального содержания того, что он делал, — этим и объясняется появление лестницы стоимостью миллион долларов. Стив не хотел делить помещение опорными балками. Возможно, это не только символизировало принцип, на базе которого была организована компания, но и являлось отражением всех трудностей, имевших место в жизни Стива того периода.

Знаменитый дизайнер-график Пол Рэнд разработал логотип для компании NeXT, который обошелся ей в тысячи долларов. Логотип представлял собой изображение разноцветного куба, похожего на детский конструктор, с начертанным особым шрифтом словом «NeXT». Парадокс заключался в том, что первые компьютеры NeXT выдавали на экран монитора только черно-белые изображения в силу высокой сложности графики, для создания которой они и были, собственно говоря, предназначены. Кроме того, компьютер помещался в глянцевом корпусе кубической формы — еще одно смелое дизайнерское решение, к которому Стив пришел под влиянием своего стремления к совершенству. Однако, как оказалось впоследствии, деньги, выделенные на внешнее оформление компьютера NeXT, были потрачены впустую, — во-первых, его выход на рынок откладывался, а во-вторых, даже университеты отказывались покупать специализированные вычислительные машины при наличии на рынке доступных, более дешевых компьютеров других компаний, таких как Sun Microsystems.

Первые годы деятельности компании NeXT сопровождались многочисленными громкими заявлениями молодого короля высоких технологий. В прессе очень широко освещалось современное роботизированное предприятие компании NeXT, построенное Стивом и привлекающее всеобщее внимание. На нем можно было собирать сотни компьютеров "NeXT" ежедневно, причем практически без участия человека. Метод работы предприятия «точно и вовремя» позволял сократить издержки производства за счет того, что поставщики должны были доставлять необходимые комплектующие на предприятие не более чем за несколько часов до того, как они понадобятся в процессе сборки. Однако мощностями этого предприятия так и не пришлось воспользоваться, поскольку спрос на компьютеры, на который рассчитывал Стив, отсутствовал.

Еще в период работы над проектом «Macintosh» Стив понял, что вывести продукт на рынок гораздо труднее, чем создать его. В 1980-х годах внимание Стива привлекали утонченные, светские

женщины из Нью-Йорка. Однажды друг Стива предложил ему познакомиться с женщиной по имени Дайан. Стив позвонил, чтобы договориться о встрече, и поразился ее манере говорить, очень напоминавшей героиню одного из фильмов Вуди Аллена. Уже в самом конце разговора Стив спросил: «Кстати, как ваша фамилия?» Она ответила: «Китон».

Затем он познакомился с дизайнером-графиком Кристиной Редок (Тиной). Если не принимать во внимание ее незаурядный интеллект и сногсшибательную красоту, она не была той женщиной, которой, как считали друзья Стива, он мог бы увлечься. В действительности же они одинаково одевались в любимые джинсы и черные футболки или водолазки. В определенном смысле они оба были не от мира сего: Стив со своей одержимостью дзэн-буддизмом и поездкой в Индию, а Тина со своей красотой, которой она пренебрегала и которая становилась еще более необычной, когда Тина (что бывало очень часто) не делала макияж. Между ними существовало какое-то сексуальное притяжение, очевидное (иногда даже слишком) для друзей Стива.

Удивляло их отношение друг к другу. Как правило, Стив чувствовал себя уютно, на первый взгляд, только в окружении людей, которые не ставили под вопрос его авторитет. Можно было подвергать сомнению его идеи; тот, кому удавалось обосновать свою точку зрения, мог даже спорить с ним. Однако, когда страсти затихали, последнее слово всегда оставалось за Стивом. Точно так же складывались и отношения Стива с женщинами — он всегда стремился подчинить их себе.

Тина, волевой человек, не собиралась быть уступчивой, мягкой и покорной только ради того, чтобы иметь возможность появляться в обществе под руку со Стивом. Она переехала к нему на некоторое время, пришла к выводу, что ей это не нравится, и покинула его дом. Однако Стив продолжал встречаться с ней. Тина Редок, казалось, нашла место в его душе.

В 1987 г. Стив присутствовал на приеме, который проводился в Джорджтауне в честь дня рождения Кэтрин Грэхем — женщины, превратившей Washington Post в газету общенационального масштаба. Кэтрин возглавляла газету в кризисный период, наступивший после обнародования так называемых «документов Пентагона», а также после уотергейтского скандала, завершившегося изгнанием Ричарда Никсона из Белого дома.

Судя по всему, Стив был приглашен на этот вашингтонский светский раут, ставший событием года, благодаря его связям с Россом Перо. В Вашингтоне среди политических деятелей принято решать дела во время коктейлей на таких приемах. Стив

всегда был готов играть в подобные игры и к концу того вечера ему удалось добиться расположения двух влиятельных людей. У него состоялась оживленная беседа с королем Испании Хуаном Карлосом — впоследствии он заявил, что ему удалось уговорить этого джентльмена купить компьютер. Стив втянул в торговую сделку короля! Это было равносильно тому, чтобы встретить на приеме Майкла Эйснера и продать ему сценарий. Или столкнуться с Бритни Спирс в ресторане и убедить ее спеть вашу песню.

На том же приеме Стив встретился с человеком, который был для него воплощением заклятого врага. Нет, не с Биллом Гейтсом, но все равно очень близко к этому — Джоном Акерсом, генеральным директором компании IBM. Эта встреча не походила на встречу за столом переговоров. Стив вел себя весьма обходительно и вскользь делал намеки на операционную систему нового поколения, которая удивит весь компьютерный мир.

Слухи об этой операционной системе распространились по IBM, и однажды секретарь-референт Стива сообщил ему, что звонит один из руководителей IBM. Компания заинтересовалась операционной системой, о которой мистер Джобс упоминал в разговоре с мистером Акерсом.

Стива трудно было чем-либо напугать. И он согласился на переговоры, хотя у него никогда и не было особого желания вести дела с компаниями, более крупными и более влиятельными, чем его собственная, а IBM всегда являлась одним из самых ярких представителей мощных компаний. Вполне возможно, он рассуждал приблизительно так же, как в свое время рассуждал Говард Хьюз.

Консорциум, заинтересованный в покупке «краеугольного камня» империи Говарда Хьюза — компании Huges Tool Company, — пытался вступить с ним в переговоры. Хьюз согласился. Потенциальные покупатели потратили несколько месяцев на комплексную оценку соответствия фактического статуса компании заявленному — проверку бухгалтерских книг, тщательное изучение активов, оценку перспектив, а также на собеседования с должностными лицами компании. В конечном итоге представители консорциума вернулись к Хьюзу с тщательно продуманным предложением о покупке его компании. Он сердечно их поблагодарил и пообещал сообщить о своем решении. Это было последнее, что они слышали по данному делу, со временем они поняли, что их просто обманули. Хьюзу всего лишь было необходимо, чтобы кто-то тщательно изучил каждый аспект деятельности компании — ее активы, финансовое состояние, происходящие в ней процессы, квалификацию

должностных лиц, — и оценил его бизнес.

Возможно, на уме у Стива тоже было нечто подобное. Однако какими бы ни были его настоящие мотивы, Стив согласился вести переговоры с представителями IBM. Специалисты компании проанализировали операционную систему, которую Стив назвал NeXTSTEP, и пришли к выводу, что она действительно достаточно эффективна для усиления ею компьютеров IBM PC. Компания, занимавшаяся выпуском персональных компьютеров и ставшая признанным лидером в этой отрасли, была готова заключить со Стивом сделку о приобретении прав на использование операционной системы NeXTSTEP. Детали этой сделки излагались в контракте объемом примерно в сто страниц, который представитель IBM передал Стиву через стол.

Стив взял контракт и тут же выбросил его в мусорную корзину. Если IBM желает заключить с ним сделку, сказал он представителю компании, пусть составит контракт, приемлемый для него, — простой и краткий, на пять-шесть страниц.

Можно себе только представить, какое негодование подобный поступок вызвал в IBM. Представители компании снова связались со Стивом и предложили, чтобы он сам составил контракт, который бы его устроил. Стив согласился, и переговоры возобновились.

На том этапе развития компании NeXT Стив рассчитывал, что весь мир будет искать пути к ней. Но даже в таком случае он должен был понимать, что сделка с IBM, как ничто другое, может повысить вероятность такого развития событий: она обеспечила бы ему твердую почву под ногами и практически стала бы гарантией его неуязвимости в конкурентной борьбе. Одни только слухи о том, что между компаниями идут переговоры, разожгли интерес представителей деловой прессы.

Переговоры продолжались. По состоянию на 1989 г. компания NeXT уже успела «набить себе синяков» и страдала от низких продаж нового компьютера Cube. Подчиненные Стива из числа руководящих работников пытались убедить его в том, что компания должна прекратить заниматься аппаратным обеспечением и сосредоточить свои усилия на программном обеспечении. Затем (как нельзя более кстати) компания IBM заключила сделку со Стивом на условиях, которые должны были принести компании NeXT миллионы и спасли бы ее от банкротства.

Однако вся эта история не имела счастливого конца. Один из руководителей IBM, достаточно проницательный, чтобы увидеть перспективность такого союза, — Билл Лоу, стоявший у истоков создания персонального компьютера IBM PC, — ушел из IBM в

компанию Xerox, приняв, возможно, не самое лучшее решение с точки зрения перспектив карьерного роста. Для NeXT потеря Лоу была равносильна смертельному приговору. Проект сотрудничества между NeXT и IBM перешел в руки людей, которые не видели в нем потенциала, очевидного для Лоу.

Компания IBM внесла авансовую сумму, предусмотренную условиями контракта, и после этого перестала отвечать на телефонные звонки из NeXT, не дав никакого хода операционной системе NeXTSTEP. Только намного позже Стив понял, какую возможность он упустил. Между IBM и Microsoft шла ожесточенная борьба за доминирование их операционных систем: Microsoft пыталась проложить путь на рынок своей операционной системе Windows, ориентированной на пользователя, а IBM старалась всеми силами выдвинуть на тот же рынок свою более сложную операционную систему OS/2. Разработкой обеих систем занимались специалисты компании Microsoft, однако Windows была лучше и проще, и в IBM начинали понимать, что у агрессивных парней из Редмонда есть шансы их обойти.

У Стива был шанс раз и навсегда вытеснить Билла Гейтса из этого рынка, если бы с самого начала он вел себя так, чтобы с ним было легко поддерживать деловые контакты. Тогда переговоры между NeXT и IBM прошли бы гораздо быстрее, и контракт мог быть подписан задолго до ухода Билла Лоу из IBM. Лоу проследил бы за тем, чтобы компьютеры IBM PC выходили с операционной системой NeXTSTEP вместо Windows. Программное обеспечение, разработанное в компании Стива, было намного проще и удобней в применении. Другие производители персональных компьютеров очень быстро последовали бы примеру IBM.

Сейчас именно Стив, а не Билл Гейтс, мог бы спокойно, практически без усилий, получать лицензионную плату за установку его операционной системы на каждом проданном персональном компьютере.

Стив и его новая шайка пиратов быстро поняли, что создание компьютера на базе самостоятельно сделанного микропроцессора — задача практически невыполнимая, если принять во внимание имеющиеся у них ресурсы и немногочисленность персонала. Поэтому они снова воспользовались микропроцессором компании Motorola, в частности микропроцессором нового поколения 68030, который принадлежал к той же серии, что и микропроцессор, используемый при создании первого «Мака».

Компания Motorola пообещала своим заказчикам новое выдающееся достижение в области полупроводниковых устройств, назначив дату его выхода на рынок сначала на 1987 г.,

затем перенеся ее на 1988 г. и, наконец, на 1989 г. В конечном итоге новый микропроцессор вообще оказался весьма неудачным. Его производительность была очень далека от требований программной поддержки вычислений с активным использованием графики, которые, как предполагалось, должны были выполнять новые компьютеры компании NeXT.

Промедление с выпуском нового микропроцессора компанией Motorola, безусловно, нарушало планы создания нового компьютера. Однако сам Стив, как всегда, оставался на высоте в своем колдовском умении создавать превосходный внешний вид продукта. Компьютер NeXT был помещен в корпус кубической формы с поразительным, бросающимся в глаза дизайном. К сожалению, корпус являлся едва ли не единственным достоинством нового компьютера.

И снова Стив «подрезал крылья» этому компьютеру, как он когда-то сделал с первым компьютером Macintosh, приняв ряд решений, имевших важное значение для него самого, но крайне отрицательно сказавшихся на судьбе компьютера. Выпуск NeXT сопровождался большим количеством серьезнейших проблем. В конструкции компьютера не предусматривался дисковод для гибких дисков; вместо него предполагалось использовать самую последнюю техническую новинку — накопитель на магнитооптических дисках, позволяющий записывать данные на специальные компактные диски. Это было одно из смелых, новаторских технологических решений, которые так любил использовать Стив, но, как оказалось впоследствии, для нового компьютера это был технологический тупик. Магнитооптические диски так и не получили широкого распространения, а накопители, установленные на компьютерах NeXT, порождали массу проблем.

По существу, Стиву удалось создать еще один стильный компьютер, который отличался прекрасным дизайном, но не представлял собой ничего особенного с точки зрения функциональных характеристик. Этот компьютер бросал вызов традиционным принципам создания вычислительных машин, принятым в то время на рынке персональных компьютеров. Однако компания NeXT не имела в своем распоряжении тех ресурсов и возможностей, которые могли бы обеспечить ей статус открытой акционерной компании. Кроме того, ее новый компьютер еще не пользовался таким традиционно большим успехом, как компьютеры Apple II или Macintosh. Именно поэтому компании NeXT пришлось выводить свой новый продукт на рынок, рассчитывая исключительно на его потребительские качества.

За несколько месяцев до этого каждому компьютеру, который должен был сойти со сборочной линии, гарантировались большие перспективы — меры по организации и стимулированию сбыта уже начинали давать определенные результаты. Члены команды Стива, занимавшиеся маркетингом, назначили большой прием для важных покупателей, представляющих несколько крупнейших американских университетов, — другими словами, для основных целевых пользователей, которым Стив рассчитывал продавать свой новый компьютер NeXT. Этот прием был настолько важным, что Стив решил принять в нем участие. Ужин начался с закуски. После того, как тарелки из-под закусок убрали, появились салаты. Когда убрали тарелки из-под салатов, официанты подали следующее блюдо — десерт.

Руководитель NeXT был в полном замешательстве, точно так же, как и важнейшие клиенты компании. Как оказалось, кто-то из организаторов приема допустил ошибку, утвердив меню, основным блюдом которого была телятина. В самую последнюю минуту Стив обнаружил, что в меню не выдержан его строгий принцип — сервировать стол только вегетарианскими блюдами. Он приказал не подавать главное блюдо ужина и не позволил подавать даже блюда из овощей.

Из-за того, что меню не соответствовало его принципам питания, Стив оставил своих перспективных клиентов голодными, к тому же их озадачило то, как этот человек принимает решения.

В конце концов, в 1989 г. новый компьютер компании NeXT, получивший название Cube, под громкие фанфары вышел на рынок. Собранный на самом передовом предприятии компании, он привлек большое внимание прессы. Однако в действительности покупатели получили не очень мощную вычислительную машину с черно-белым дисплеем. Правда, изображение на экране дисплея было очень отчетливым благодаря программе под названием Display Postscript.

Однако именно это свойство нового компьютера не имело большого успеха на рынке. Настоящий театр военных действий разворачивался в тот период в ходе войны операционных систем — противостояния между системами Windows компании Microsoft и OS/2 компании IBM. Компания NeXT со своей уникальной, созданной специалистами самой компании операционной системой NeXTSTEP, казалось, осталась за рамками этого противостояния.

Тем не менее, несмотря на все трудности, Cube был создан и поступил в продажу. По всей вероятности, именно поэтому компания Canon, крупный японский производитель принтеров,

откликнулась на предложение Стива Джобса о вложении инвестиций в его новую компанию. (Лазерный принтер LaserWriter компании Canon стал очень ценным дополнением к компьютерам семейства Apple. Компания Apple в какой-то степени была обязана окончательным улучшением состояния дел после вывода на рынок компьютера Macintosh этому высококачественному принтеру, отвоеванному Стивом вместе с программой верстки PageMaker. Программа, созданная специалистами компании Aldus, идеально подходила для применения в комбинации с принтером LaserWriter, несмотря на свою сверхвысокую стоимость — 7 тыс. долл.) Предполагалось, что Canon внесет 100 млн. долл. за право владеть долей 16,7 % в компании NeXT. Остается загадкой, было ли руководству Canon известно, что компания сделала взнос, в пять раз превышающий взнос Росса Перо за приблизительно такую же долю в компании NeXT.

Дополнительные средства пришли от ряда университетов, в том числе от Стэнфордского и Университета Карнеги-Меллона. Каждый университет внес по 1 млн. долл. Все эти деньги вместе с собственными 20 млн. долл. Стива составили намного большую сумму, чем вложенная в создание компьютера Macintosh. Стив рассчитывал, что этих финансовых ресурсов будет достаточно для разработки такого компьютера, который поразил бы весь мир.

Компания NeXT располагала компьютером, готовым к продаже, и Стив закатал рукава, чтобы взяться за работу. Он сделал звонки практически всем генеральным директорам компаний. Одно из самых ярких имен в этом списке — глава компании Disney Майкл Эйснер. Стив связался с ним по телефону и сказал, что хочет прийти и продемонстрировать, что могут сделать его компьютеры для Walt Disney Company. Эйснер согласился, и в назначенный день Стив отправился в его офис вместе с некоторыми сотрудниками своей компании, двумя техническими специалистами и парой компьютеров, один из которых был укомплектован черно-белым дисплеем, а другой — цветным.

Стив мог быть неотразимым торговым агентом — его поддерживали собственная убежденность и энтузиазм; иногда он занимался организацией сбыта с такой же поразительной, завораживающей энергией, с какой выступал перед тысячной аудиторией на презентациях новых продуктов. Однако визит в офис компании Disney, во время которого он познакомился с беспощадным миром голливудских воротил, закончился для него глубоким разочарованием.

Слушателями Стива в тот раз были две знаменитости, два

самых авторитетных человека в Голливуде: Фрэнк Уэллс и Джеффри Катценберг, кинопродюсер. Стив начал презентацию, подготовленную самым тщательным образом, с описания преимуществ программы PowerPoint. Один из очевидцев рассказывал впоследствии: «С самого начала Стив сообщил присутствующим об изменениях, происходивших в тот период в мире современных технологий, и сказал, что компания Disney, как лидер в своей отрасли, должна быть на переднем крае этих перемен. А NeXT станет компанией, которая сможет помочь в освоении новых технологий».

Смысл всего представления с двумя компьютерами состоял в том, что Стив планировал извлечь максимальную пользу из этой редкой возможности. Его план состоял в следующем: убедить влиятельных представителей компании Disney в том, что компьютеры NeXT нужны им для выполнения повседневных деловых операций. Для этого Стив пытался преподнести компьютер с черно-белым монитором, как обладающий множеством преимуществ, которые можно было бы использовать в бизнесе и которые обеспечиваются только технологией, разработанной специалистами компании NeXT. Презентация удалась на славу, а элегантность и солидность компьютера вполне соответствовала обстановке голливудской студии. Присутствующие приняли представленную им вычислительную машину благожелательно, если не сказать восторженно.

Однако компания Disney, помимо всего прочего, занималась еще и созданием мультипликационных фильмов. После демонстрации возможностей компьютера с черно-белым дисплеем Стив перешел к презентации компьютера с цветным монитором, представив его как «основной фактор перемен в сфере создания анимационных фильмов».

Когда докладчик говорит без сценария, существует определенная степень опасности. Собственный энтузиазм может увлечь его и завести на «минное поле». Именно так и произошло со Стивом. Он потерял нить разговора, забыл, зачем он здесь находится, и — перед двумя очень занятыми людьми — пустился разглагольствать о том, что в скором будущем любой человек, имеющий в своем распоряжении компьютер, сможет создавать мультипликационные фильмы с помощью новых компьютерных технологий. Он начал красиво, образно описывать эти возможности и изложил свою концепцию анимации как сферу деятельности, доступную любому, самому заурядному человеку, «вооруженному» персональным компьютером, созданию которого в немалой степени способствовал он, Стив.

Когда Стив выступал перед аудиторией даже без подготовки,

его энергичность и энтузиазм, а также присущее ему личное обаяние почти всегда обеспечивали ему успех. Однако этого не произошло с аудиторией, перед которой он выступал в тот раз. Как театральный режиссер во время репетиции спектакля, Джеффри Катценберг поднял руку. Стив не привык, чтобы его прерывали, но все-таки замолчал. Катценберг-чиновник превратился в Катценберга-актера: он разыграл перед Стивом сцену, которую тот никогда не забудет. Указав рукой на компьютер с черно-белым монитором, он произнес: «Это — бизнес. Возможно, мы купим тысячу таких компьютеров».

Заказ на тысячу единиц! Для компании NeXT — огромный заказ, которого, возможно, будет достаточно даже для спасения компании.

Затем Катценберг показал на компьютер с цветным монитором. «Это — искусство, — сказал он. Он мог бы прошептать эти слова, все равно они воспринимались бы, как громкий крик. — Я владею анимационным бизнесом, и никто не смеет отнимать его у меня». Затем он закончил свое выступление такими суровыми словами: «Это равносильно тому, чтобы назначить свидание моей дочери. У меня есть ружье. Если кто-то попробует отнять у меня анимационный бизнес, я отстрелю ему яйца».

Обычного человека такая вспышка гнева полностью выбила бы из колеи: он был бы напуган, смущен, опустошен и, возможно, не смог бы продолжать. Но только не Стива Джобса. Он был хорошо знаком с такими неистовыми, нетерпимыми к чужому мнению вспышками ярости. Стив сам часто точно так же взрывался, когда кто-то делал «идиотское» замечание или, что еще хуже, когда кто-то из близких ему людей совершал поступок, который можно было расценить, как предательство по отношению к нему.

Стив выдержал небольшую паузу, чтобы страсти немного улеглись, а затем спокойно продолжил свою презентацию, как будто ничего и не произошло.

Однако это все равно не принесло результата. Компания Disney по-прежнему покупала компьютеры Macintosh, выпускаемые компанией Apple, так же как и другие компании, которые Стив пытался привлечь в качестве покупателей своих вычислительных машин. Компьютер Cube компании NeXT продавался в небольших количествах некоторым университетам (для установки в компьютерных залах). Впрочем, программное обеспечение, поддерживавшее работу машины, так и не было доведено до конца, хотя Стив и продвигал свою операционную систему как продукт объектно-ориентированного

программирования. Этот метод позволял программистам создавать примитивные или базовые стандартные блоки, а затем быстро компоновать из них необходимые программы.

Когда восьмидесятые годы подходили к концу, компьютер NeXT, жизненный цикл которого начинался с весьма оптимистичных прогнозов, оказался где-то «на задворках» истории развития современных технологий.

Неужели Стив Джобс утратил свое волшебное прикосновение?

Глава 6
Шоу-бизнес

«Когда люди увидели короткометражный анимационный фильм, сделанный с использованием компьютерной графики на компьютере Pixar… они сказали: "Да, это и есть настоящая компьютерная анимация"».

Эд Кэтмелл, президент Pixar

Если бы Стив попытался основать еще одну сугубо компьютерную компанию (подобную NeXT), его почти наверняка постигла бы очередная неудача. Обратив внимание на компьютерную анимацию, он понял, что в этой сфере важны не оборудование и не программное обеспечение, первостепенное значение имеют эмоции, которые испытывает пользователь, в данном случае — зритель. Стив понял роль чувств.

Со временем Стив начал мыслить шире, выйдя за категории компьютерных технологий. Кроме того, он еще раз убедился в преимуществах своей концепции создания продуктов: в конце концов, именно пользовательский интерфейс компьютера Macintosh вызывал у пользователей те эмоции, благодаря которым этот компьютер выделялся из целого ряда совершенно безликих персональных компьютеров. Благодаря подобной трансформации мышления Стиву удалось превратить Pixar в культурный феномен, параллельно еще и открыв секрет, который впоследствии позволил ему окончательно вернуть к жизни Apple и восстановить репутацию компании.

За несколько лет до того, как Стив с группой самонадеянных юнцов увидел «сокровища», спрятанные в Xerox PARC, другой молодой человек уже приобретал исключительный опыт в этой компании.

Элви Рей Смит, крепко сложенный человек, похожий на мужчину с упаковки бумажных полотенец Brawny, родился в пустынных районах Юго-Запада, где единственное, что можно увидеть на дорожных знаках, — это названия таких городков, как Семинол и Мюлшу. Местность на границе между штатами Техас и

Нью-Мексико не очень благоприятна для появления блестящих ученых. Однако Элви Рей был исключением. Он получил две степени бакалавра и степень доктора наук в Стэнфордском университете. Уже после того, как портрет Элви украсил обложку журнала Scientific American, он поступил на работу на один из факультетов Нью-Йоркского университета.

Вполне возможно, мировоззрение Элви Рея сформировалось в результате воспитания в культуре, присущей юго-западным штатам и мексиканской культуре. Однако каковы бы ни были причины, ранний этап жизненного пути Элви также извилист, как пресловутый червь в бутылке мексиканской водки мескаль. Академическая жизнь Большого яблока[14] показалась Элви скучной и вялой. Разочаровавшись в карьере ученого, Элви все меньше и меньше чувствовал себя настоящим университетским профессором; со временем он превратился, по его собственным словам, в «свободолюбивого, отчаянного хиппи». В Нью-Йорке были свои хиппи, но Элви Рей понимал, что настоящая «Мекка» для него, с его новым мировоззрением, находится именно в Калифорнии. Туда он и отправился.

Сначала Элви устроил себе небольшой отдых, а затем, когда у него закончились деньги, поступил на должность преподавателя в Калифорнийском университете в Беркли.

Элви был знаком с одним из специалистов по компьютерной технике из Пало-Альто, Диком Шупом. Однажды, в 1974 г., Элви навестил его и задержался там надолго — Дик очень увлеченно рассказывал ему о своей работе в Xerox PARC. Из вежливости Элви согласился на предложение Дика посетить его место работы. То, что началось с чувства долга, превратилось в двенадцать удивительных часов, проведенных в исследовательском центре Xerox PARC, и за это время Элви получил неведомый ему ранее опыт, который буквально взбудоражил его кровь. Шуп показал Элви компьютер с памятью, достаточной для хранения графических изображений, а также продемонстрировал, как работает программа, предназначенная для создания рисунков. Сочетание этих двух возможностей предоставляло возможность коренным образом изменить будущее художников, которым больше не понадобится полагаться только на кисточки и холсты. Их работы больше не будут продаваться по одной в галереях, а станут храниться в памяти компьютеров и продаваться всем желающим.

Тот день определил дальнейшую судьбу Элви. В Xerox PARC он нашел то, чем ему хотелось бы заниматься до конца своих дней и о чем он всегда мечтал — компьютерами, которыми он восхищался, и искусством, любовь к которому была заложена в

самой его природе.

Элви Рей поставил перед собой цель получить работу в Xerox PARC. Однако ни его энтузиазм, ни впечатляющие рекомендации не дали ему такой возможности — в центре просто отсутствовали свободные вакансии. Это был тяжелый удар для Элви. Тем не менее, некоторые сотрудники центра поняли, что он мог бы внести весомый вклад в работу Xerox PARC, и предложили оригинальный, хотя и не совсем этичный способ выхода из ситуации. Чтобы нанять Элви и оплачивать его работу, они включили в баланс центра заказ на покупку товара, как если бы Элви был «питьевой водой в бутылках или компьютерной бумагой, поставляемой раз в две недели».

Внимательный анализ того, что произошло впоследствии, позволяет сказать: слава Богу, что должностные лица Xerox PARC вскоре обнаружили подлог и сразу же положили этому конец. В противном случае Элви мог бы остаться там на долгие годы, проявляя большие успехи в создании технологий, которые так никогда и не дошли бы до стадии коммерческого продукта, не изменили бы коренным образом одну из сфер деятельности человека и не дали бы миру то, что делает людей более счастливыми и веселыми.

Элви оказался на улице. Подобно вампиру, однажды попробовавшему вкус крови и навсегда обреченному на желание попробовать ее еще раз, Элви испытывал непреодолимый голод по компьютерной графике. Точно так же, как вампирам нужны жертвы, Элви был нужен компьютер, причем достаточно производительный, чтобы на нем выполнять ту работу, которую он хотел, а таких компьютеров в стране были считанные единицы.

Неистовые поиски Элви специалиста по компьютерной графике, о котором он когда-то слышал, — Эда Кэтмелла, который, как и сам Элви, был доктором наук, привели его на Восточное побережье. Он нашел Эда в богатом поместье Олд-Вестбери, на острове Лонг-Айленд. Эд работал там вместе с небольшой командой экспертов по компьютерной графике в составе группы, которую организовал эксцентричный миллионер по имени Александр Шуре, купивший незадолго до этого компьютеры VAX компании DEC на общую сумму в несколько миллионов долларов. Эти компьютеры, принадлежавшие в то время к числу самых быстродействующих вычислительных машин в мире, были достаточно мощными для программирования компьютерной графики. Шуре установил их в помещении, первоначально выполнявшем функции гаража. Все поместье располагалось на холмистой местности и было куплено Шуре для того, чтобы разместить в нем новое учебное заведение,

организацией которого он тогда занимался, — Нью-Йоркский технологический институт (New York Institute of Technology, NYIT). Доктор Шуре рассматривал этот институт как стартовую площадку для осуществления его причудливой мечты — стать Уолтом Диснеем нового времени, заменившим традиционную технологию создания мультипликационных фильмов на биты и байты мощных вычислительных машин. К счастью, у него оказалось для этого достаточно денег.

Сейчас NYIT — это аккредитованное учебное заведение с двумя университетскими городками на Лонг-Айленде, занимающее здание на площади Колумба. В институте есть факультет дневной формы обучения, насчитывающий 250 студентов, а также ряд школ, в числе которых школа архитектуры, инженерная школа и школа менеджмента. В наши дни после разговора с Александром Шуре можно сделать однозначный вывод: он по-прежнему считает NYIT одним из самых главных достижений в своей жизни.

Купив компьютеры, Алекс Шуре начал интенсивные поиски талантливых специалистов, обнаружив в процессе этих поисков, что один из ведущих центров исследований в области компьютерной графики находится в Университете штата Юта. Это учебное заведение не принадлежало к числу самых сильных в США центров высоких технологий, однако Алекс все-таки связался с руководством университета. Несколько человек, с которыми он общался, назвали имя Эдвина Кэтмелла, несостоявшегося художника, оказавшегося достаточно умным для того, чтобы понять очевидное: он не сможет сделать серьезную карьеру за мольбертом, а поэтому решившего заняться физикой и незадолго до этого получившего докторскую степень. Алекс Шуре позвонил новоиспеченному доктору наук, в ярких красках обрисовал ему, что он хочет сделать, описал первоклассный компьютерный зал, в котором в тот момент устанавливалось оборудование, и уговорил Эда приехать на Лонг-Айленд, чтобы приступить к работе.

Итак, Элви оказался в громадном поместье, находившемся в рафинированной, элегантной окружающей среде, где можно жить годами, не встретив своих соседей, и где все напоминало о Великом Гетсби. Прежний гараж, в котором велись работы по компьютерной графике, совершенно не был похож на тот, в котором Джобс и Возняк основали свою компанию Apple Computer. Вместо обычного гаража Элви увидел сложное сооружение, достаточно большое, чтобы в нем разместились шесть автомобилей «роллс-ройс».

Вскоре Элви и Эд стали друзьями, а также коллегами по

работе, хотя во многих отношениях они были на удивление странной парой. Алан Дойчман в книге «The Second Coming of Steve Jobs» («Второе пришествие Стива Джобса») описывает Элви на том этапе его жизненного пути как «длинноволосого… не стесненного никакими условностями… агрессивного нонконформиста, словоохотливого и общительного», к тому же «легко выходящего из себя, если его спровоцировать». Сейчас это красивый мужчина с суровыми чертами лица, копной седых волос и аккуратно подстриженной бородой; он выглядит как человек, сошедший с рекламы сигарет Marlboro. В отличие от Элви, Эд Кэтмелл — сдержанный до робости, порядочный мормон, в конце рабочего дня сразу же отправляющийся домой, к жене и детям. Он и сегодня ведет такой же образ жизни.

Тем не менее, их объединяла одна мечта — снять полнометражный анимационный фильм, в процессе создания которого компьютеры использовались бы для того, чтобы установить эмоциональный контакт со зрителями. Для Элви и Эда не представляла интереса всего лишь искусно сделанная, лишенная чувств графика; они хотели с помощью компьютерной графики передать человеческие переживания.

Почти недосягаемой задачей, которую предстояло решить пионерам компьютерной анимации, стала передача света. Безусловно, чтобы создать иллюзию движения, необходимо сделать очень много рисунков. В частности, выполнение необходимого количества плоских двухмерных изображений для такого мультфильма, как «Спящая красавица», требует привлечения художников-аниматоров к разработке основных эскизов и множества людей — к изготовлению массы отдельных рисунков, которые и обеспечивают иллюзию движения персонажа из одного положения, представленного основным эскизом, в другое. Такова традиционная иерархия специалистов, снимающих анимационные фильмы: горстка художников-аниматоров и гораздо более многочисленная команда контуровщиков и заливщиков — рядовых художников, выполняющих рутинные операции. В компании Disney это были женщины, труд которых оплачивался крайне низко, на уровне дворников; они работали в отдельном помещении.

На определенном этапе специалисты, занимавшиеся созданием анимационных фильмов, начали усиленно работать над переходом от плоского двухмерного изображения к более естественному трехмерному изображению, больше напоминающему реальный мир. Отражение света от поверхностей объектов, изображенных в кадре, действительно оживляет анимационные фильмы и привносит в них ощущение

достоверности, которое и находит отклик у зрителей. Когда человек смотрит на картину Рембрандта или Вермеера, у него появляется такое чувство, будто он находится в той же комнате, что и предметы или люди, изображенные на картине. Коренной перелом в изобразительном искусстве произошел в тот момент, когда художники начали понимать роль света, его отражения, тени, а впоследствии еще и открыли способ передачи на холсте того, что видит глаз.

В анимации для передачи всех тонкостей отражения света от каждой поверхности объекта, находящегося в кадре, при создании фильма, состоящего из 10–15 тысяч отдельных кадров, потребовались бы затраты, равносильные финансовому самоубийству. Здесь и вышли на сцену Эд Кэтмелл и Элви Рей Смит со своей командой. Эти доктора наук, работая в тесном сотрудничестве с художниками, пытались вывести математические формулы (алгоритмы), которые позволили бы компьютеру автоматически вычислять требуемую интенсивность света и его отражения. Принципиальная последовательность была такой: при условии, что свет в данной сцене поступает отсюда, а часть данного объекта имеет именно такую форму, а сам объект — такой цвет и такую отражательную способность, то интенсивность, направление и качество излучаемого света должны быть такими.

Безусловно, все сводилось к выполнению сложных, но рутинных технических операций — обычному компьютерному «шаманству». Настоящее колдовство состояло в том, чтобы придумать историю, которую можно было бы поведать зрителям с помощью компьютерной анимации, и снять фильм, вызывающий теплые чувства, забавляющий зрителей и доставляющий им эмоциональное удовлетворение. Для этого требовалось намного больше усилий, чем собственно на компьютерную анимацию. Когда Алекс Шуре, покровитель Эда и Элви, решил воспользоваться первыми результатами работы их команды и сделать фильм, он понял, что это далеко не просто. Члены команды уже начали сомневаться, удастся ли им вообще когда-либо найти кинорежиссера, сумеющего воплотить их замысел.

В тот же период режиссер Джордж Лукас также очень близко подошел к осознанию актуальности компьютерной анимации. В фильме «Звездные войны» наиболее запоминающимися стали эпизоды, в которых главные герои дрались на световых мечах. Кинозрители воспринимали эти эпизоды, как волшебство; для самого Джорджа Лукаса они стали чем-то вроде ночного кошмара. Актеры изображали бой, имея в руках только рукоять меча. Затем, после окончания съемок, целый дивизион

художников-аниматоров, работавших над получением спецэффектов, приступал к созданию пучков света. Это был чрезвычайно трудоемкий и дорогостоящий процесс, требующий большой точности и мучительных усилий: для того, чтобы создать изображение лезвия меча, представляющего собой пучок света, художникам приходилось делать множество рисунков, один за другим прорисовывая громадное количество кадров. Кроме того, существовала еще одна проблема. Голливудские специалисты по спецэффектам уже накопили достаточно большой опыт в создании миниатюрных небоскребов, поездов, морских судов и космических кораблей; они научились делать так, чтобы все это выглядело вполне достоверно на экране. Однако в фильме Лукаса присутствовали сцены, в которых целые флотилии кораблей перемещались по экрану в самых разных направлениях. Чтобы добиться этого, необходимо было вносить небольшие изменения в каждый кадр соответствующего эпизода, а затем фотографировать полученный результат с помощью специальной анимационной камеры. Затем отдельные кадры склеивались и созданный эпизод воспроизводился со скоростью 16 или более кадров в секунду для восприятия человеческим глазом непрерывного движения. Небольшая ошибка могла испортить весь негатив, и тогда эпизод приходилось переделывать с самого начала.

Впоследствии Стив Джобс по этому поводу заметил: «Если вы купите лазерный диск, на котором записан один из эпизодов "Звездных войн", и остановите его на любом кадре, этот кадр окажется ужасным, его качество будет очень низким. Джордж [Лукас], как человек, который стремится к совершенству во всем, говорил: "Мне хотелось бы сделать все это идеально". Он хотел снять эти сцены с использованием цифровых технологий, но еще никто и никогда не делал этого».

Несомненно, кто-то должен был найти решение этой сводящей с ума проблемы. В таком случае почему бы не с помощью компьютера?

Годы, проведенные на Лонг-Айленде, оказались чрезвычайно плодотворными. Основываясь на результатах работы первых специалистов, занимавшихся компьютерной анимацией, в частности специалистов из университета штата Юта, Национального совета Канады по кинематографии (National Film Board of Canada) и из других организаций, команда Алекса Шуре разработала основы программного обеспечения, позволяющего в наши дни создавать такие полнометражные анимационные фильмы, как «История игрушек» («Toy Story»), «Король Лев» («The King Lion») и «Шрек» («Shrek»).

Элви Рей Смит и Эд Кэтмелл постепенно приходили к осознанию реальной ситуации, в которой они оказались. Алекс Шуре знал, как находить нужное оборудование, как отыскивать талантливых технических специалистов и художников-аниматоров, однако ему катастрофически не хватало способности подобрать людей, которые что-то знали бы о сюжете, персонажах и о том, как установить контакт со зрителями.

Мечты Элви и Эда о создании выдающегося анимационного фильма по-прежнему казались очень далекими от осуществления. В этот момент им и позвонил представитель Джорджа Лукаса.

Репутация имеет в нашей жизни большое значение. То же можно сказать и о достижениях, и контактах с людьми, работающими в одной сфере. Группа молодых инноваторов, почти ни для кого не представляющих интереса, все-таки стала предметом разговоров в Голливуде благодаря тому, что Элви и Эд тайно общались с людьми из Disney Studios. Теперь это общение принесло свои плоды. Киноиндустрия начала искать к ним дорогу. Джордж Лукас работал над очередным эпизодом «Звездных войн» — фильмом «Империя наносит ответный удар» («The Empire Strikes Back»). Когда он предложил Элви и Эду сотрудничество, у них не было никаких сомнений относительно принятия окончательного решения.

К 1980 г. ключевые члены команды, которая работала на Лонг-Айленде, собрались в компании Lucasfilm. Главный офис компании находился напротив моста Золотые Ворота, соединяющего залив Сан-Франциско с Тихим океаном. Команда снова воссоединилась и все обустраивались на новом месте.

Однако вскоре обнаружилось, что Джордж Лукас — далеко не идеальный «крестный отец» для команды Элви и Эда. С одной стороны, Лукас пытался «жонглировать слишком большим количеством шариков одновременно». Он сам рассказывал об этом так: «Мне приходилось выполнять очень много работы по созданию "Империи", доводить до необходимого уровня сценарий, и все это в тот период, когда я занимался еще и открытием ряда новых компаний, таких как ILM [Industrial Light and Magic], Srywalker Sound и Lucasfilm. Я открывал компанию, которая специализировалась на видеоиграх, разрабатывал систему цифрового монтажа фильмов. И в то же самое время… я взялся за компьютерную анимацию и съемку цифровых фильмов. Я работал над созданием фильма "В поисках утраченного ковчега" ("Raiders Of The Lost Ark"). Кроме того, я сам осуществлял финансирование фильмов». В полном соответствии с основным принципом микро-менеджмента, Лукас пытался делать все сам. Безусловно, его выручало то, что он мог сам финансировать свои проекты, но в

определенном смысле это только осложняло проблему.

Стремление Джорджа Лукаса самостоятельно финансировать свои проекты трансформировалось в его незаурядную коммерческую дальновидность. Господь наградил его необычным сочетанием талантов: талантом режиссера, создавшего серию звездных фильмов (первым в которой стал фильм «Американское граффити» («American Graffity»), а далее последовали «Звездные войны»), и талантом бизнесмена, способного распознавать возможности, не замеченные другими. При создании фильма «Звездные войны» Лукас сохранил за собой все права на использование персонажей фильма в выпуске потребительских товаров. В результате огромной популярности, которую завоевал этот фильм у зрителей, продажа игр, игрушек, а также других товаров с изображениями его персонажей стала для Лукаса золотым дном. Актеры неосмотрительно отказались от любых претензий на получение прибыли от продажи игрушек с изображениями героев, которых они играли. Кэрри Фишер, исполнявшая роль принцессы Леи, пошутила недавно: «Сейчас каждый раз, когда я смотрю в зеркало, я должна была бы заплатить Лукасу пару баксов». Фильм оказался настолько успешным, что Джорджу Лукасу не приходилось больше брать деньги у студии: он мог использовать прибыль, полученную от проката одного фильма, для того, чтобы финансировать съемки следующего фильма и одновременно увеличивать количество земельных участков и сооружений, принадлежащих его киностудии, находившейся в округе Марин штата Калифорния.

Джордж Лукас — человек замкнутый, не склонный рассказывать о своей работе. Тем не менее, цели, которые он перед собой ставил, каким-то образом стали достоянием общественности. По словам одного из хорошо осведомленных людей, работавших на Лукаса, «еще в начале 1980-х годов Джордж понял, что кинофильмы вот-вот начнут сниматься с использованием цифровых технологий. У него было три проекта, требовавшие серьезной работы: цифровой звук, цифровой монтаж и цифровые спецэффекты».

Основой всего комплекса по производству кинофильмов, который Джордж Лукас имел в своем распоряжении, стала студия спецэффектов — Industrial Light and Magic, царство декораторов, изготовителей моделей, а также кинооператоров, которые могли в покадровом режиме создавать сложнейшие сцены. С помощью макетов и масштабированных моделей декораций, методом многократного наложения изображений на пленку эти специалисты творили неведомые фантастические миры. По словам того же источника, работавшего в свое время в студии

Лукаса, мысль об использовании компьютеров для создания спецэффектов пришла к Лукасу с некоторым опозданием. «Он не предполагал, что трехмерная компьютерная графика находится уже на том высоком уровне развития, что на нее пора обратить внимание». Однако специалисты по компьютерной графике, которых совсем недавно нанял Лукас, видели эту проблему в несколько ином свете. В этих людях жил дух их первого покровителя, Алекса Шуре, — дух, породивший мечту о полнометражном анимационном фильме, созданном исключительно с использованием компьютеров. У этой команды нашлось время для разработки программ, которые могли бы стать средством для осуществления их мечты.

Джордж Лукас разместил группу специалистов, занимавшихся компьютерной графикой, в здании, расположенном в очаровательном мирном маленьком городке, где жил он сам, — Сан-Ансельмо. Выделенное для работы помещение находилось на втором этаже над прачечной и не шло ни в какое сравнение с тем, что у них было раньше. Тем не менее, им и в голову не пришло бы жаловаться, если бы на них возложили ответственность за сложный проект, для реализации которого потребовалось бы проявить весь свой талант и еще больше отточить свое мастерство. Но они были нужны Лукасу только для выполнения заданий, сложность которых ненамного превышала рисование пучков света для световых мечей.

Луч надежды засиял для Эда и Элви в момент, когда Лукас получил от Paramount задание снять несколько сцен для космической эпопеи «Звездный путь 2: возмущение Хана» («Star Trek II: The Wrath of Khan»). Режиссер фильма Николас Мейер потребовал сделать одну из сцен методом компьютерной анимации.

Элви был в восторге. В конце концов, после такого длительного ожидания у него появилась возможность заняться сценой для крупного голливудского фильма, который наверняка будет иметь огромный успех. Но это стало только одной из причин эмоционального подъема Элви. Джордж Лукас не придавал большого значения его работе, но теперь Элви откроет ему глаза на то, какой неоценимый вклад может внести компьютерная графика в его фильмы.

Здесь недостаточно просто хорошей работы. Сцена должна быть непревзойденной.

Накануне Эд Кэтмелл, Роб Кук и Лорин Карпентер спокойно писали программу для трехмерных графических изображений. Они задумали систему, в основе которой лежал специализированный, очень мощный компьютер. Эта система

позволяла бы снимать анимационные фильмы чрезвычайно быстро. Команда экспертов по компьютерной графике продвинулась с написанием этой программы достаточно далеко, чтобы использовать ее в работе Элви над фильмом «Звездный путь» («Star Treck»), в частности, для «сцены рождения», когда мертвое космическое тело оживает.

Даже после утверждения концепции создания сцены Элви понимал, что ему необходима какая-то приманка, удачный ход, который стал бы специальным посланием для замкнутого Джорджа Лукаса, посланием, на которое тот не смог бы не обратить внимания. И Элви нашел такой ход: он создал на экране иллюзию движения камеры — движения настолько детально проработанного, настолько замысловатого, убедительного и продуманного, что это произвело бы неизгладимое впечатление на любого кинорежиссера. Это были кадры, которые невозможно снять в реальной жизни. Камера перемещается над охваченной пламенем поверхностью планеты, затем поворачивается объективом к огню и в то же время отдаляется от поверхности планеты достаточно быстро, чтобы ее не поглотила стремительно приближающаяся огненная стена.

Законченной сценой Элви остался более чем доволен. Однако увидит ли в ней Лукас особое личное послание к нему? На следующий день после премьеры фильма, состоявшейся в 1982 г., немногословный Лукас пришел в рабочий кабинет Элви, заявил: «Отличное движение камеры», — и ушел.

Не такая уж и большая похвала, но это не имело для Элви никакого значения. С того момента Джордж Лукас начал привлекать Элви Рея и Эда к созданию сцен для своих фильмов с использованием чудесных возможностей компьютерной анимации. Помимо рутинных операций, возложенных на них Лукасом, Эд и Элви вместе со своей командой продолжали разрабатывать новые программные средства и привлекать к работе в команде самых талантливых художников-аниматоров. И новички, и старые члены команды уже работали над созданием трехмерных статических изображений. Безусловно, некоторые из этих изображений были сделаны очень искусно, ярко и поразительно реально. Однако на работу над одним-единственным изображением иногда уходило несколько месяцев. Как они могли мечтать о создании даже очень короткого фильма?

Затем в рядах команды появился Джон Лассетер. Блестящий художник-аниматор из компании Disney, считавшийся восходящей звездой среди молодых талантов студии, Джон принадлежал к редкому типу людей, излучающих энергию и энтузиазм, очень приятных в общении, что нетипично для

новичка. Однако самым ценным качеством Джона можно назвать то, что он принадлежал к тем художникам-аниматорам, которые очень тонко чувствуют и сюжет фильма, и характер его героев — редкостное и ценное сочетание талантов.

Джон увлекся анимацией еще в раннем возрасте. Когда студия Disney выступила с инициативой ввести в учебный план Калифорнийского института искусств курс анимации, Джон стал вторым студентом, принятым на обучение по этой программе. К его удовольствию, учебный план предусматривал возможность работать во время летних каникул на студии в качестве стажера. Каждый год Американская академия кинематографических искусств и наук (организация, которая присуждает премию «Оскар») проводит отдельный национальный конкурс студенческих фильмов. К окончанию учебы Джон получил две награды Академии киноискусств в этой номинации. Один из фильмов, удостоившихся награды, назывался «Кошмар» («Nightmare»); другой был посвящен теме, к которой Джон вернулся несколько лет спустя и получил впечатляющий результат. Название этого фильма — «Леди и лампа» («Lady and the Lamp»).

Нет ничего удивительного в том, что студия Disney наняла Джона, уже достигшего успехов, сразу же по окончании учебы. Он работал над такими картинами, как полнометражный художественный фильм «Лис и охотничий пес» («The Fox and the Hound»), снятый в 1981 г., и короткометражный фильм «Волшебное Рождество Микки» («Mickey's Christmas Carol»), вышедший на экраны в 1984 г. В промежутке между этими двумя проектами он выполнил часть работы для фильма «Трон» («Tron»), где впервые попробовал вкус компьютерной анимации. И этот вкус ему понравился.

Совершенно неожиданно Джон встретил специалистов Лукаса — Элви Рея Смита и Эда Кэтмелла, — и именно в тот период, когда уже достаточно разочаровался в студии Disney. Он сделал демонстрационный клип, в котором попытался показать, как можно «оживить» популярную детскую книгу «Там, где живут чудовища» («Where the Wild Things Are»), иллюстрации к которой делал Морис Сендак посредством сложной методики: традиционные двухмерные изображения персонажей, выполненные вручную, использовалась на фоне ярких, разноцветных трехмерных изображений, созданных с помощью компьютера.

Джон и его коллеги считали, что их усилия не пропадут зря, если они смогут сделать клип по книге Сендака новым, усовершенствованным способом, не выходя за рамки времени и

финансовых средств. Им удалось уловить и передать на экране дух, изначально присутствовавший в книге. Тем не менее, руководители студии, даже несмотря на заявленную Джоном возможность улучшить качество анимационных фильмов при одновременном сокращении затрат, не проявили никакого интереса к проекту. Идея использования компьютеров для чего-то еще, кроме обработки текстовой информации и ведения бухгалтерской отчетности, считалась слишком радикальной.

Эд и Элви почувствовали неудовлетворенность Джона своей работой в студии Disney. К тому времени они уже придерживались принципа привлечения новых кадров, который Эд впоследствии назвал философией «найма людей, которые лучше, чем мы сами». В 1984 г. они уговорили Джона на протяжении месяца поработать в компании Lucasfilm в отделе компьютерной графики. Ему не потребовалось много времени, чтобы понять: это именно то место, о котором он мог только мечтать. Поскольку в техническом отделе Lucasfilm не предусматривалась должность художника, Эд и Элви назвали должность Джона «разработчик интерфейса». Они нарушили условия договора с Лукасом, но все закончилось благополучно: никто не предъявлял к ним никаких претензий. Решение нанять Джона оказалось крайне важным, оно коренным образом изменило как жизнь самого Джона, так и жизни Эда и Элви, а также Стива Джобса. Более того, сочетание таланта Джона Лассетера с возможностями компьютерной графики в конечном итоге изменило дальнейший ход развития всей киноиндустрии.

При всем огромном успехе, которого достиг Джордж Лукас как кинорежиссер, его отношения с людьми складывались менее успешно. Наполняя эмоциями свои фильмы и затрагивая за живое миллионы людей, в межличностных отношениях он, по всей видимости, был очень одинок, и ему никак не удавалось прорваться через эмоциональный барьер, отделяющий его от других людей, иногда даже самых близких.

В середине мая 1983 г. Джордж и его жена Марсия объявили о том, что они подают в суд заявление о расторжении брака. Вскоре Джордж начал ухаживать за певицей Линдой Ронстадт. Ее предыдущим другом был Джерри Браун, губернатор штата Калифорния и сторонник контркультуры. Эти отношения сразу же стали предметом пересудов в колонках светской хроники. Кроме того, они не способствовали успешному проведению переговоров об условиях развода.

Поскольку в Калифорнии действует закон, согласно которому супруги совместно распоряжаются нажитым имуществом, этот разрыв означал, что Марсия имела право на половину всего

имущества, приобретенного Джорджем за время их супружеской жизни. Это влекло за собой большую проблему, так как семья владела несколькими кинокомпаниями — Lucasfilm, Industrial Light и Magic, подразделением компьютерной графики, в котором работали Эд и Элви со своей командой, а также оборудованным самой современной техникой подразделением по постпроизводству фильмов, находящемся на территории ранчо «Скайуокер».

Необходимой суммы наличных у Лукаса не было — только единственная в своем роде империя кино. Марсия имела право на половину стоимости всех компаний, входящих в эту империю, что составляло несколько десятков миллионов долларов. Мысль о том, что придется продать часть империи, ранила сердце Джорджа.

Лукас осознал важность экспериментов с компьютерной графикой, когда стало очевидным, что это направление представляет собой выгодный объект для инвестиций в будущем. Однако Элви Рей, Эд и их команда компьютерщиков-мечтателей были лишь частью империи, и по всей вероятности, не столь дорогой сердцу Джорджа, как другие его компании. В сложившейся ситуации на поверхность всплыл тот факт, что за все время работы группа смогла завершить только один специальный проект, причем не принесший Лукасу денег. В общем, эта группа служила для Джорджа только каналом утечки денежных средств. Может, ему следовало пожертвовать своим подразделением компьютерной графики?

В 1985 г. у Стива Джобса появилось дополнительных 150 млн. долл. по условиям соглашения с Apple о прекращении его участия в компании. В этот же период он собрал небольшую группу людей, уже занимавшихся созданием машины, которая в будущем станет компьютером NeXT. Алан Кей — талантливый специалист из Xerox PARC, впоследствии получивший статус свободного исследователя в компании Apple, — сказал Стиву, что ему следовало бы «посетить этих помешанных парней в городке Сан-Рафаэль, в штате Калифорния», работающих на Lucasfilm. Стив знал, что речь идет о компьютерном подразделении, которое Джордж Лукас организовал, а теперь планирует продать. По всей видимости, Стива заинтересовала такая возможность.

Он поехал вдоль побережья на север, в городок Сан-Рафаэль. Там, на участке земли, где не было виноградников, располагались здания Lucasfilm и ILM, напоминающие складские помещения. Сам Лукас по-прежнему, как землевладелец, обитал на собственном ранчо, которое называлось «Скайуокер». Там существовал, по мнению одного из очевидцев, «почти феодальный

порядок: хозяин — в своем особняке, а его крепостные — в убогом селении».

Стив Джобс поразился увиденному. Специалисты по компьютерной графике из Lucasfilm с большим воодушевлением показали ему невероятно четкие цифровые изображения, которые они создали, а также отрывки из фильмов — такие, каких он никогда раньше не видел. Стив пережил такой же момент, как во время визита в Xerox PARC.

Это были величайшие таланты в сфере компьютерной графики, волей судьбы собравшиеся в одном месте и ежедневно работавшие над созданием выдающихся продуктов. Компьютерные системы, которые они смонтировали, программы, написанные ими, — все это было просто потрясающим. И Джордж Лукас готов продать все это!

Стив очень хотел взять в свои руки и людей, и компьютеры, и программное обеспечение — все. Однако Джордж Лукас назначил большую цену за подразделение — 30 млн. долл.

При этом было очевидно, что Джордж Лукас очень спешит с продажей части своей империи. Правда, не до такой степени, чтобы пойти на уступки в цене; он думал, что у него есть еще один покупатель. Тем не менее, Стив почувствовал, что Лукас начинает паниковать. Стив знал, как совершаются подобные сделки. Он ждал своего часа в этой игре.

Элви Рей и Эд Кэтмелл обратились к компании Disney с предложением о покупке их подразделения. Они нашли в высшем руководстве Disney человека, который понимал, что это могло бы принести пользу студии, и предложили компании выкупить у Лукаса половину акций подразделения за 15 млн. долл. Когда этот человек попробовал получить у руководства Disney разрешение на эту сделку, Джеффри Катценберг заявил, что у него есть более неотложные проблемы, требующие решения, и он не хочет тратить на это свое время. Путь оказался закрытым, но появилась другая возможность.

В 1985 г. промышленник Росс Перо продал свою фирму EDS компании General Motors, став членом совета директоров компании, и начал искать новые «территории», которые он мог бы «завоевать». Его внимание привлекло подразделение империи Джорджа Лукаса, специализировавшееся на компьютерной графике. (Возможно, Стив проявил слишком активный интерес к этому подразделению, когда вел переговоры с Перо относительно инвестиций в компанию NeXT.) Через несколько месяцев Перо удалось уговорить руководство Philips, крупную датскую компанию по выпуску электроники, сделать вместе с ним это капиталовложение. В результате он сделал Лукасу предложение,

итоговая сумма которого была очень близка к запрошенной сумме 30 млн. долл. После проработки обеими сторонами всех деталей сделки, в тот самый день, когда Перо должен был подписать документы, в газетах появилось сообщение о том, что Перо исключен из состава совета директоров GM. Он больше не имел права действовать от имени General Motors.

Совершенно неожиданно Джордж Лукас остался без покупателя, на которого очень рассчитывал.

Это была именно та возможность, на которую полагался Стивен Джобс. Он начал серьезные переговоры с Лукасом, которые по всем показателям должны были бы пройти достаточно гладко. Они оба очень хотели, чтобы эта сделка состоялась, и оба являлись сторонниками образа жизни, в котором особое значение придается покою. Лукас описывает свою религиозную принадлежность так: «Скажем, я — верующий человек». Воспитывался как методист, но, как он сам сказал: «Я живу в округе Марин. Мы все здесь буддисты». Они со Стивом должны были бы быть настроены на одну и ту же волну.

В тот период Стив испытывал острую боль от ран, нанесенных ему изгнанием из компании Apple, и ему необходим был такой лакомый кусочек, как подразделение компьютерной графики империи Лукаса, чтобы показать всему миру (в особенности обозревателям деловой прессы), что он все еще чего-то стоит.

Однако со Стивом очень трудно договориться. Процесс переговоров между ним и Джорджем Лукасом затянулся. На определенном этапе Лукас, потеряв надежду на получение наличных и не выдерживая бесконечных споров со Стивом по поводу цены, заявил, что отказывается от дальнейших переговоров. Однако Стив не хотел сдаваться и не отпускал Лукаса до тех пор, пока тот не вернулся к столу переговоров.

В конечном итоге Лукас и Стив все-таки пришли к соглашению. Стив покупал все подразделение целиком (персонал, компьютеры, программное обеспечение) почти за 10 млн. долл. Принять такие условия — подразделение продавалось по цене, составляющей треть от заявленной стоимости, было горькой пилюлей для Лукаса. Эта цифра очень отличалась от суммы долга, которую Джордж обязался выплатить Марсии по условиям соглашения о расторжении брака. И все же эта сумма позволяла решить хотя бы самые неотложные проблемы; к тому же у Лукаса не было ни времени, ни других вариантов выхода из создавшейся ситуации. По крайней мере, он смог заключить сделку с единственной уступкой, но очень важной для него: Lucasfilm сможет бесплатно пользоваться всеми результатами, которые будут получены новой компанией в сфере компьютерной

графики.

Умение Стива выждать удобный момент, в сочетании со свойственной ему напористостью, позволило ему выиграть эту битву. Группа специалистов по компьютерной графике в очередной раз перешла под крыло нового покровителя: от эксцентричного миллионера Алекса Шуре — к «командующему» из «Звездных войн» и, в конце концов, к самому главарю пиратов.

Как ни странно, Стив рассматривал свою покупку как еще одну компьютерную компанию. В то же время Элви и Эд по-прежнему мечтали о создании полнометражного анимационного фильма. Реализация мечты приблизилась, когда к ним присоединился Джон Лассетер и художники-аниматоры, которых он привел с собой.

Элви Рей Смит и Эд Кэтмелл стали соучредителями новой компании — на их долю пришлось по 4 % акций каждому, а 92 % акций перешли в собственность их ангела-инвестора, Стива Джобса.

Элви, Стив и Эд хотели, чтобы название компании имело отношение к высоким технологиям. Незадолго до этого Элви окрестил один из компьютеров, на которых работала группа, именем Pixer, что, в его понимании, представляло собой интерпретацию слова «пиксель» в виде глагола. Затем, под влиянием своего техасско-мексиканского прошлого, он несколько изменил это название, придав ему испанское звучание — Pixar. (По другим источникам, Элви внес такое изменение, поскольку две последние буквы были первыми буквами его имени, Alvy Ray.) Слово «Pixar» сочетало в себе привкус высоких технологий и дух творческого воображения — самое подходящее сочетание для новой компании.

Так ее и назвали — Pixar.

Люди, работавшие в Pixar, отличались некоторой эксцентричностью. Мягко говоря, это были люди, не подчиняющиеся общепринятым правилам. В коллективе новой компании, насчитывавшем около сорока человек, не считалось необычным опоздать на работу после обеденного перерыва или засиживаться допоздна, чуть ли не до полуночи. Стив Джобс редко появлялся в компании, но когда это все-таки случалось, его видели в привычной одежде — поношенных джинсах, футболке (как правило, черной) и кроссовках New Balance. Поскольку он сам придерживался достаточно свободного стиля одежды, его ничуть не смущало, что отдельные сотрудники Pixar ходили босиком. По слухам, некоторые из них недостаточно часто мылись — еще одна черта Джобса в его юные годы. Персонал Pixar представлял собой команду людей, знавших, что они

открывают новые рубежи в развитии киноиндустрии и совершенно иные перспективы, а не просто используют возможности, обнаруженные кем-то другим до них.

Впоследствии Стив заявлял, что он с самого начала понял предназначение компании Pixar. «Миссия Pixar состояла в том, чтобы сочинять интересные истории и делать настоящие фильмы, — сказал он. — Мы мечтали о создании первого в мире полнометражного анимационного фильма, в котором все — декорации, персонажи — было бы сделано только с помощью компьютеров». Это не совсем соответствовало действительности: в тот момент, когда он покупал подразделение компьютерной графики у Лукаса и в самом начале деятельности Pixar компьютерная анимация не была приоритетным направлением.

Стив Джобс на самом деле никогда не понимал достаточно глубоко, что такое программное обеспечение. Программирование, дававшееся другим легко, во многом осталось для него чем-то в высшей степени загадочным. По существу, Стив был электронщиком, неплохо знавшим программное обеспечение на уровне непрофессионала. Что касается аппаратного обеспечения, он видел дальше других. Многие его начинания заканчивались безрезультатно, потому что их реализация была невозможна на том уровне научно-технического прогресса. Трудности на пути Стива достаточно часто возникали по причине его стремления добиваться совершенства во всем, что ему приходилось делать. Он снова и снова начинал все сначала с огромным упорством. Точно так же он в свое время требовал идеальной пайки комплектующих во время сборки компьютеров Apple II, хотя только очень немногие покупатели оценили бы это, если бы вообще обратили внимание.

Тем не менее, Стив прекрасно разбирался в компьютерном бизнесе, в эмоциях, испытываемых пользователем в процессе общения с компьютером, и имел уникальное чутье в отношении этого. Он проявлял себя настоящим гением, когда подбирал блестящих дизайнеров, обладавших богатым воображением, а затем работал с ними над обликом выпускаемого продукта до тех пор, пока не получал желаемое. Стив до глубины души беспокоился о том, каким будет внешний вид устройств, выпускаемых его компанией.

Благодаря проекту «Macintosh» Стив стал гораздо больше ценить программное обеспечение, хотя так до конца и не понял, каких результатов можно достичь с его помощью. Сочетание аппаратного и программного обеспечения, примененное при создании графического пользовательского интерфейса для компьютера Macintosh, открыло новый способ работы с

компьютером. Хотя эта идея, возможно, и заимствована в Xerox PARC, но именно в «Маках» она была реализована в полной мере. В итоге Стив пришел к пониманию того, что именно сочетание операционной системы и аппаратных средств определяет сущность компьютера. Ко времени открытия Стивом компании NeXT он осознал уже и роль прикладных программ, дававших пользователям возможность решать различные прикладные задачи с помощью компьютеров. Теперь он купил компанию, работа которой целиком и полностью посвящалась применению компьютерных программ для создания графических изображений на современном техническом уровне. В определенном смысле Pixar была всецело сосредоточена на разработке программного обеспечения, а аппаратное обеспечение служило для нее только средством. «Звезды» компьютерной графики, работавшие в компании, еще раньше построили особый комплекс аппаратного обеспечения — на то время очень мощный суперкомпьютер, удовлетворявший их потребности в вычислительных мощностях. Специфика работы этой команды специалистов по компьютерной графике состояла в том, как именно они использовали имеющееся в их распоряжении аппаратное обеспечение.

Тем не менее, Стив еще не понял этого до конца. В Пало-Альто у Стива была команда серьезных молодых людей, работавших над созданием компьютера NeXT, — компьютера нового поколения. В тот момент работа только начиналась и в ближайшее время не могла принести Стиву никаких доходов. Однако в округе Марин он купил предприятие, уже имевшее в своем распоряжении серьезный компьютер, из которого вполне мог получиться коммерческий продукт. Стив поставил своей целью найти для уникального компьютера, созданного командой Pixar, рынок сбыта. Этот компьютер произвел на него огромное впечатление, однако Стив не оценил других возможностей машины.

Действительно, это была специализированная вычислительная машина, предназначенная для применения именно в области компьютерной графики и способная хранить громадное количество чрезвычайно детализированных изображений. Однако Стив, всегда стремившийся быть на переднем крае высоких технологий, энергично взялся за превращение компьютера в продукт, который можно было бы продавать на рынке. В результате появилась машина, названная членами команды, со свойственным им богатым воображением, Pixar Image Computer.

Компьютер оказался до неприличия дорогим для применения в обычных ситуациях: его цена в 1980 г. составляла 135 тыс.

долл., плюс еще 60 тыс. долл. за программное обеспечение и периферийные устройства, такие как накопитель на магнитной ленте, — другими словами, устройства, которые имели большое значение для обеспечения работы компьютера, но не включенные в базовую цену. Кроме того, Стив обнаружил, что Эд и Элви Рей, как ни печально, совершенно не умеют управлять компанией; он называл их «младенцами, потерявшимися в лесу». Тем не менее, Стив считал, что сможет вовремя «залатать дыры» и не дать кораблю утонуть. «Думаю, я смогу помочь Элви и Эду стать бизнесменами», — сказал он.

Для Стива было принципиально важно найти крупный рынок для Pixar Image Computer. В связи с этим Стив, Элви и Эд обратили внимание на медицинские учреждения, так как последние испытывали необходимость в хранении большого количества изображений. В частности, рентгенологические лаборатории должны были вести объемные картотеки, содержащие рентгеновские снимки каждого больного, который когда-либо становился перед рентгеновской установкой. Намного лучше хранить эти данные в памяти компьютера, чтобы врач мог в любой момент получить доступ к нужной ему информации. С развитием новых технологий в сфере медицины (например, магнитно-резонансной интроскопии) потребности в хранении графических изображений возрастали в экспоненциальном порядке.

К тем средствам, которые Стив вложил в покупку компании, он был готов добавить дополнительные, чтобы сдвинуть продажи компьютера с мертвой точки. Компания Pixar открыла свои торговые представительства в семи городах США; численность торгового персонала этих представительств составляла около двадцати человек.

Несмотря на титанические усилия, данная идея была обречена на провал, поскольку компьютер компании Pixar создавался специалистами для специалистов. Ни медицинские работники среднего звена, ни даже врачи не могли освоить его, как и любой другой человек без опыта в сфере высоких технологий. Руководители больниц, клиник, медицинских центров и медицинских научно-исследовательских институтов внимательно слушали, как торговые представители компании Pixar обрисовывают достоинства компьютера, и даже соглашались лично ознакомиться с его работой, но после приходили к выводу, что при такой сложности программного обеспечения им очень трудно будет его освоить. Поскольку врачи и младший медицинский персонал всегда работают в условиях нехватки времени, никто из них не хотел тратить его на обучение работе на

компьютере Pixar Image Computer.

Элви и Эд старались не допускать Стива в «логово льва» и держать его подальше от сотрудников Pixar, тем самым ограждая их от притеснений, запугиваний, лести или любых других действий, которые могли бы помешать работе в высшей степени трудолюбивых и увлеченных членов команды. Для этого они сами совершали регулярные поездки в главный офис компании NeXT в Пало-Альто, чтобы пообщаться со своим покровителем и ввести его в курс последних событий, происходящих в Pixar.

Однако постепенно Элви и Эд стали ощущать все больший дискомфорт от таких визитов к Стиву. Разве можно бесконечно повторять: «Деньги уходят чрезвычайно быстро, и их чертовски мало возвращается в качестве прибыли, но вы делаете правильно, продолжая поддерживать нас и доверять нам», — и при этом рассчитывать на поддержку? Для того, чтобы Стив не подумал, будто бы им нечего сказать и будто бы они приехали только для того, чтобы расшаркиваться перед ним, Элви и Эд составили тщательно взвешенный список тем для обсуждения, которым Стив захотел бы дать объективную оценку и которые, по их мнению, должны были отвлечь внимание Стива, чтобы он не задавал им трудных вопросов.

Эта разумная стратегия оказалась совершенно нереализуемой. С самого начала Элви и Эд поняли, что притягательная сила личности Стива может поставить с ног на голову любые, даже наиболее тщательно продуманные планы. И это не была умная тактика управления людьми — это была сущность самого Стива, с присущими ему особенностями поведения. Не имело никакого значения, насколько тщательно Элви и Эд отрепетировали свой сценарий беседы и как твердо они решили придерживаться пунктов своего плана, и сколько раз они уже разговаривали со Стивом до этого. Каждый раз неизменно повторялось одно и то же: они садились со Стивом за стол, обменивались обычными любезностями и начинали разыгрывать предварительно разработанный сценарий. Их собеседник, в свою очередь, хотел спросить или обсудить с ними совсем другие вопросы. Он прерывал их буквально на полуслове и без всякого перехода начинал излагать то, что у него на уме. Элви или Эду не оставалось ничего другого, как перейти к обсуждению вопроса, поднятого Стивом, все больше и больше отдаляясь от собственного сценария беседы. Тем временем один из них сидел, отстраненно наблюдая за происходящим со стороны, не в состоянии повлиять на ситуацию.

В конце концов, как рассказывал Элви, они разработали новую тактику поведения. Если Эд попадал под влияние Стива и

присоединялся к обсуждению нежелательной темы, Элви должен был подать Эду сигнал, прикоснувшись к своему уху. И наоборот. Естественно, это не означало, что им удастся вернуть Стива к их собственному плану беседы. Но, по крайней мере, точно так же, как молодая девушка предается романтическим фантазиям, пока не появится ее брат и не приведет ее в чувство, так и тот из них, кто попал под обаяние Стива, осознал бы, что происходит, получив такой сигнал.

Весь смысл найма Джона Лассетера, художника-аниматора из студии Disney, в группу, которая в то время была частью империи Лукаса, состоял в том, чтобы он делал короткометражные фильмы, демонстрируя возможности программного и аппаратного обеспечения для создания графических изображений с помощью компьютеров. В 1984 г. группа специалистов по компьютерной графике компании Pixar впервые приняла участие в научной конференции, проводимой в рамках ежегодной выставки Siggraph. Группа привезла с собой короткометражный анимационный фильм, автором идеи и режиссером которого был Элви Рей, а художником-аниматором — Джон Лассетер, которому помогала его команда. Продолжительность фильма «Приключения Андре и пчелы Уолли» («Andre and Wally B») составляла всего полторы минуты. Тем не менее, этот маленький фильм имел колоссальный успех среди участников конференции. С одной стороны, это объяснялось использованием технологий, выходивших за рамки возможностей существующих систем компьютерной графики. С другой стороны, рассказанная в киноленте история затрагивала чувства людей. Чтобы добиться этого в фильме продолжительностью девяносто секунд, художнику-аниматору требовалось незаурядное мастерство.

Теперь группа работала «под крышей» компании Pixar, поэтому Элви и Эд особенно остро осознавали необходимость генерировать для компании доходы. Это вызвало у них еще более сильное желание представить в самом выгодном свете разработанные технологии. Когда группа Элви и Эда снова приехала на конференцию Siggraph, она привезла с собой еще более впечатляющий короткометражный фильм — «Люксо Младший» («Luxo, Jr.»), ставший поворотным пунктом в истории анимации. Шесть тысяч специалистов по компьютерной графике и художников-аниматоров, собравшихся на конференции в Далласе, были поражены высоким уровнем технологии, которая легла в основу создания фильма, и наградили его «длительными бурными аплодисментами». Стив Джобс, сидевший в зрительном зале, принял эти аплодисменты на свой счет, зная, что, если бы он в свое время не спас компанию, все это оказалось бы

невозможным.

Фильм вызвал овацию не только за достижения в области технологии компьютерной графики, которые действительно производили большое впечатление. Джону Лассетеру, на этот раз и режиссеру фильма, и художнику-аниматору, удалось сделать нечто потрясающее: единственными персонажами фильма были две лампы, на первый взгляд обычные: одна — большая, другая — намного меньше. Взрослая лампа и ее ребенок. Лассетер смог передать на экране глубокие человеческие эмоции, не используя в фильме ни людей, ни животных в качестве персонажей. Зрители понимали, о чем думают и что чувствуют эти неживые предметы. (Читатели могут составить собственное мнение о фильме, посмотрев его в том виде, в каком его видели самые первые зрители, на веб-сайте www.pixar.com/shorts/ljr/theater/index.html)

«Люксо Младший» очаровывал зрителей везде, где его показывали. Фильм выиграл награду «Golden Eagle» на фестивале CINE, который проводится в Вашингтоне, округ Колумбия. Благодаря этой награде фильм получил право официально представлять Соединенные Штаты Америки на зарубежных фестивалях; эта награда также открывала для фильма возможность быть номинированным Академией киноискусств на получение «Оскара». Ребята из Pixar решили, что в этом конкурсе стоит принять участие, и подали заявку на присуждение премии в номинации короткометражных анимационных фильмов. В заявке в качестве режиссеров были указаны Джон Лассетер и Вильям Ривс. Новость о том, что «Люксо» номинируется на получение «Оскара», воодушевила всю команду Pixar. Фильм не получил «Оскар», но даже участия в номинации было достаточно, чтобы привлечь всеобщее внимание к тому, что делала команда Pixar. Эд Кэтмелл выразил свою точку зрения на подобное событие так: «Это действительно был поворотный пункт. Когда люди увидели этот фильм, они сказали: "Да, это и есть настоящая компьютерная анимация"».

Ежемесячные контрольные совещания Стива с руководством Pixar иногда проводились в его офисе и время от времени — в офисе Pixar. Стив анализировал состояние дел в компании и внимательно изучал финансовые аспекты ее деятельности. После каждого собрания он переводил в адрес компании сумму, необходимую для покрытия расходов следующего месяца; через несколько дней эти деньги поступали на банковские счета Pixar.

На одну из таких встреч со Стивом пришли четыре представителя Pixar. Элви, Эд, вице-президент по финансам Рик Вуд и вице-президент по сбыту и маркетингу Билл Адамс. Совещание, состоявшееся в конференц-зале компании Pixar,

оказалось самым трудным за всю историю существования компании. Ни один из представителей Pixar даже не догадывался о том, что Стив привез им весьма тревожные новости. На тот момент Стив уже испытывал серьезные затруднения из-за больших расходов как на компанию NeXT, так и на компанию Pixar. Поэтому он приехал с твердым намерением существенно сократить эти расходы. Каждая рабочая группа в коллективе Pixar должна была согласиться на увольнение значительного количества сотрудников. Руководители компании проанализировали ситуацию во всех рабочих группах, взвесив все за и против в каждом отдельном случае.

Напряжение в зале, в котором проходило совещание, было почти осязаемо. Собравшиеся здесь люди комплектовали персонал компании чрезвычайно тщательно, отбирая только самых лучших, — не просто в высшей степени квалифицированных специалистов, но еще и тех, кто вписывался в нетрадиционную, в определенном смысле «антикорпоративную» культуру, которая наряду с высокой эффективностью работы компании обеспечивала спокойствие и интерес к своему месту работы. Сотрудники Pixar с большой преданностью относились к своей компании, а компания, в свою очередь, демонстрировала лояльность по отношению к ним. Теперь же руководители компании должны были пойти на условия, разрушавшие добрую атмосферу. Они с пониманием относились к аргументации Стива. С точки зрения бизнеса это был вполне логичный шаг, однако от этого было не легче.

Совещание продолжалось четыре часа — «самое трудное совещание из всех, которые у нас были», как сказал один из его участников. Когда совещание закончилось, Стив с вопросом «Это все?» положил руки на стол и был готов встать и уйти. Однако оставалась еще одна тема: компания нуждалась в деньгах для создания короткометражного анимационного фильма, который предполагалось показать на очередной конференции Siggraph всего через пять месяцев.

Еще со времени своей работы в структуре Lucasfilm команда специалистов по компьютерной графике, работающая теперь на Pixar, делала короткометражные фильмы для показа на ежегодных конференциях Siggraph. Эти фильмы традиционно становились кульминацией конференции. Все ее участники рассчитывали на то, что в течение нескольких минут будут смотреть отснятый материал, демонстрирующий последние достижения группы в сфере компьютерной графики. В тот момент группа R&D, входившая в состав Pixar, интенсивно работала над превращением программного обеспечения, которое Элви и Эд

начали разрабатывать в период Лонг-Айленда, в коммерческий программный продукт. Многие, кто так или иначе был связан с компьютерной графикой, с нетерпением ждали этого продукта, и Стив питал большие надежды на то, что он начнет приносить ему значительный доход. Вместе с доходом от продажи компьютера можно было бы ослабить напряженность, связанную с нехваткой денежной наличности. Потенциальные покупатели, принимавшие участие в конференциях Siggraph, ожидали очередного короткометражного анимационного фильма, который снова поразит их своими прогрессивными технологиями. Появление специалистов из Pixar на конференции с пустыми руками могло бы быть воспринято как признак того, что компания испытывает трудности, и это бросило бы тень подозрений на ее программный продукт. В результате уровень продаж упал бы еще до выхода самого продукта на рынок.

Тем не менее, руководству Pixar было очень трудно заговорить об этом со Стивом после такой мучительно трудной беседы, завершившейся сокращением бюджета компании на несколько сотен тысяч долларов. Как они могли просить его о выделении почти такой же суммы на производство еще одного фильма? Все сидели в полной тишине, стараясь не смотреть Стиву в глаза. В конце концов, заговорил Билл Адамс. Он объяснил Стиву ситуацию с короткометражным фильмом и сказал: «Стив, мы должны это сделать». Он изложил все аргументы в пользу того, что фильм положительно повлиял бы на уровень продаж программного продукта, который вот-вот должен был выйти на рынок.

Компании необходимо было задействовать в этом проекте от пятнадцати до двадцати специалистов на протяжении нескольких месяцев, что означало для Стива увеличение денежных расходов еще на сотни тысяч долларов.

Некоторое время Стив сидел молча, размышляя над этой трудновыполнимой просьбой, и анализировал возможные последствия как положительного, так и отрицательного ответа. Наконец он спросил: «Есть ли у вас раскадровка?»[15] Ему сказали, что есть, и он попросил показать ее. Все присутствующие встали и пошли вниз. Как всегда, Джон Лассетер сделал свое дело на высочайшем уровне: он создал раскадровку, которая передавала не только зрительный ряд фильма, но и его эмоциональность. То, что Стив увидел, произвело на него сильное впечатление, и он согласился «покопаться в карманах» и выделить средства на создание фильма, который будет назван «Оловянная игрушка» («Tin Toy»).

«Если бы никто не заговорил и Стив ушел бы из зала, —

рассказывал Билл Адамс, — или если бы он не согласился вложить деньги, фильм "Оловянная игрушка" так и не был бы снят. А без "Оловянной игрушки" я не уверен, что компания Disney вообще когда-нибудь пошла бы на переговоры [о финансировании производства фильмов специалистами компании Pixar]».

Стиву пришлось уволить большое количество сотрудников компании, но в то же время он был готов выделить значительную сумму денег на создание фильма, который можно было считать рекламным. Важнейший момент во всей истории Pixar!

Несколько месяцев спустя короткометражный анимационный фильм Лассетера и Ривса снова номинировался на получение премии «Оскар». Как будто в поисках лишних проблем, на этот раз они взялись за анимацию главного персонажа фильма, в качестве которого выступал человек, а точнее, малыш. На протяжении всего фильма он или ползал, или ходил неуверенной спотыкающейся походкой. В титрах к фильму его создатели выразили благодарность Биллу Адамсу за то, что он поднял тему финансирования на встрече со Стивом. «Ральф Гуггенхайм принес мне фрагмент 35-миллиметровой пленки, на котором в титрах была благодарность, выраженная лично мне», — рассказывал Адамс. (В Голливуде получила распространение шутка, что еще одна благодарность адресовалась «самому лучшему парню». А еще одна — замеченная разве что теми немногими, кто вообще читает титры, — была выражена пяти женщинам, названным «красотками, на которых любил смотреть Джон».)

Оставив в стороне забавные благодарности в титрах, следует сказать, что не нужно быть художником-аниматором или программистом, чтобы оценить достижения, продемонстрированные в этом маленьком фильме. Члены Академии киноискусств наградили премией «Оскар» короткометражный анимационный фильм «Оловянная игрушка». Впервые в истории эту высокую награду получил фильм, полностью сделанный с использованием средств компьютерной анимации.

Продолжая искать рынки сбыта для компьютеров «Pixar», в 1988 г. компания смогла представить миру новый программный продукт — пакет программ под названием RenderMan. Попросту говоря, он представлял собой совокупность всех результатов работы команды, начиная с самых первых ее дней на Лонг-Айленде. Программный продукт RenderMan стал для Стива опорой, обеспечившей компанию денежными средствами, в которых она так нуждалась.

Процесс рендеринга лучше всего представить, проведя

следующую аналогию. Рембрандт стоит перед холстом и готовится приступить к написанию картины. Перед ним сидит модель в изысканном платье, в ее ушах сверкают серьги, а на шее — ожерелье. Художник расположил мебель так, как она будет изображена на картине, и придал модели такую позу, чтобы свет, льющийся из окна, падал на нее под нужным углом. Художник начинает не с прорисовки лица или контуров тела; вместо этого он представляет себе само тело — кости и мышцы. В определенном смысле он начинает с визуализации базовой структуры и постепенно продвигается к поверхности. Процесс создания сцены для анимационного фильма начинается точно также. «Макетчики» начинают свою работу с описания комнаты или другого помещения; если речь идет об интерьере, то это должна быть информация о стенах (в том числе, на каком расстоянии они должны находиться друг от друга), о предметах мебели, их форме, местоположении в комнате и т. д. Другие специалисты добавляют описание цвета, а также других деталей текстуры каждого предмета. Специалисты по созданию эффектов дополняют описание информацией об освещении: откуда должен идти свет, как он должен отражаться от поверхности каждого объекта. Поскольку камера должна показывать сцену с нескольких разных позиций, сцена должна быть описана таким способом с любой возможной точки обзора. Вот это и имеют в виду аниматоры, говоря о «рендеринге». Разработанный в компании Pixar пакет программ RenderMan содержал в себе программные инструменты выполнения большинства из перечисленных операций. В момент выхода на рынок этот пакет был самым прогрессивным программным продуктом такого типа и получил широкое распространение в сфере компьютерной анимации.

В мире, где царит справедливость, выдающиеся творческие личности получали бы самые восторженные похвалы и высокие награды, а компании, проявляющие исключительный творческий подход к созданию продуктов, были бы успешными сверх всяческих ожиданий их руководителей. В реальной жизни нет справедливости.

Демонстрационные фильмы Джона Лассетера должны были поразить весь мир теми потрясающими возможностями, которыми обладали компьютерные системы компании Pixar. Эти фильмы действительно привлекли внимание потенциальных покупателей компьютеров компании, но не более того. Все, что могла сделать компания, — продавать компьютеры со скидкой в цене. Они просто были слишком сложными в применении и чрезвычайно дорогими. Небольшое количество компьютеров

закупили университеты, и еще какую-то часть — разведывательные службы для анализа изображений, передаваемых со спутников.

В связи с продажей компьютеров разведслужбам правительство США потребовало, чтобы каждый служащий компании прошел проверку на благонадежность, необходимую для получения допуска к секретным материалам; для членов группы, занимавшихся компьютерной графикой, проверка для предоставления такого допуска была более строгой. В состав группы входили главным образом люди из округа Марин, разделявшие в высшей степени либеральные взгляды, и эта идея им поначалу пришлась не по душе. Более того, в секретных службах называли сделку о покупке компьютеров компании Pixar «черным проектом»[16], что придавало ей зловещий подтекст. Тем не менее, когда сотрудники компании окунулись в работу, многие из них нашли ее захватывающей.

Один из служащих Pixar сидел в кабинете Стива и обсуждал с ним какой-то текущий вопрос, когда Стиву позвонил следователь госбезопасности. «На протяжении пяти или десяти минут, — рассказывал этот служащий, — Стив сидел и отвечал на вопросы, многие из которых касались употребления им наркотиков». По всей видимости, Стива раздражали эти вопросы, но он отвечал на них «откровенно и прямо», даже не попросив служащего выйти.

Звонивший задавал вопрос, а Стив отвечал: «В последний раз я принимал наркотики примерно…» — и называл дату или говорил, как давно это было. Один или два раза он отвечал на вопрос следователя: «Нет, никогда не использовал».

Свидетель этого разговора объяснил, что информацию об употреблении наркотиков необходимо указывать в заявлении на прохождение проверки на благонадежность. По всей вероятности, Стив не сделал этого, поэтому его и спрашивали об этом по телефону. «Если вы честно изложите факты об употреблении наркотиков, — рассказывал служащий, — тогда с вами все в порядке. Если же вы даете ложную информацию, это означает, что вы скрываете то, чем вас можно будет шантажировать, чтобы вы выдали секреты».

Когда Стив закончил телефонный разговор, он посмотрел на своего подчиненного криво улыбаясь и спросил: «Я сделал все правильно?» Служащий ответил: «Думаю, да», — и они рассмеялись. Стив был готов пройти через такое унижение, так как знал, какое большое значение имеют для компании результаты проверки на благонадежность: разведывательное управление должно было стать крупным заказчиком компьютеров, которые выпускала компания Pixar. В итоге

спецслужбы купили у компании Pixar Image Computer на общую сумму один миллион долларов.

Однако даже при этих условиях на начало 1988 г. было куплено не более сотни компьютеров.

Компания теряла деньги так быстро, что это начинало вызывать тревогу, — почти по 1 млн. долл. ежемесячно. Но и при таком трудном финансовом положении компании Стив, как в старые времена, позволял себе быть вспыльчивым и непредсказуемым в отношениях с потенциальными покупателями. В одном из подобных случаев крупная компания, имеющая статус лидера в компьютерной индустрии, заинтересовалась пакетом программ RenderMan. На базе этого пакета специалисты компании должны были разработать потребительскую версию программы рендеринга, которую предполагалось продавать широкой публике. Руководители высшего звена обеих компаний на протяжении трех месяцев летали друг к другу, пытаясь выработать взаимовыгодные условия сделки. Им удалось достичь договоренности, причем на условиях, очень выгодных для Pixar. Все это время Стива информировали о ходе переговоров. Однако, когда пришло время подписывать документы, он заявил, что передумал. Он не хочет больше заключать эту сделку. По словам одного из сотрудников, руководители другой компании пришли в ярость.

Стиву не было до этого дела. Более того, он не потрудился объяснить причины отказа от заключения сделки и даже не извинился. Он и не собирался этого делать. Это был Стив Джобс, такой, как есть.

Год 1989 оказался очень трудным для Стива. Несмотря на шумный и эффектный выход на рынок прогрессивного, привлекательного компьютера NeXT, который сопровождался звуками фанфар, положительными отзывами в компьютерной прессе и многочисленными статьями о возвращении любимца публики в остальных средствах массовой информации, компьютер NeXT был обречен на провал.

Ситуация в компаниях NeXT и Pixar развивалась по удивительно похожим сценариям. В NeXT компьютер, как продукт, был бомбой замедленного действия; компьютер, который пыталась продавать компания Pixar, тоже ждала неудача. Стив всегда хотел, чтобы его воспринимали как серьезного антрепренера в сфере аппаратного обеспечения, но каждый раз при очередной попытке взять реванш он терпел горькое поражение.

Тем временем, как это ни парадоксально, обе компании сказали новое слово в сфере программного обеспечения.

Первоначально Стив задумывал NeXT как компанию, одним из направлений деятельности которой будет выпуск «программных инструментов», — программных продуктов, используемых разработчиками в процессе создания новых прикладных программ. Однажды Стив посетил Университет Карнеги-Меллона, один из лучших в стране с серьезной репутацией в сфере компьютерных исследований. Во время визита он узнал о принципиально новом типе «ядра» — элемента программного обеспечения, представляющего собой сердцевину операционной системы. Даже несмотря на отсутствие глубоких знаний в сфере программных продуктов, Стив заинтересовался возможностями, которые открывала эта загадочная совокупность программных кодов, названная Mach. Одним из важнейших элементов разработки ядра Mach было применение объектно-ориентированного программирования — другими словами, предложенный подход к созданию ядра операционной системы позволял формировать программные модули для часто используемых элементов (или объектов) таким образом, чтобы к ним могли многократно обращаться различные программы. Как всегда, Стив искал новые идеи, чтобы оставаться на переднем крае высоких технологий, и был убежден, что Mach вполне подходит для этой цели. После визита в Университет Карнеги-Меллона он принял решение с далеко идущими последствиями: компания NeXT должна заниматься не разработкой программных инструментов, а выпуском компьютеров, работающих под управлением продвинутой операционной системы, созданной специалистами самой NeXT, — системы, основой которой станет ядро Mach.

В конечном итоге компьютеры, выпускаемые компанией NeXT, так и не обеспечили достаточно больших объемов продаж, чтобы занять постоянное место на рынке. В то же время команда энергичных, талантливых программистов, собранных Ави (Авидас Теваньян), заложила фундамент операционной системы, которая впоследствии вызвала всеобщий восторг и вывела компанию из тупика.

В компании Pixar происходило нечто подобное, и эта параллель была просто поразительной. Что касается программного обеспечения, пакет программ RenderMan стал для компании надежным источником получения доходов. Безусловно, программный продукт — высокодоходный товар; публикация руководства для пользователя, если таковое вообще прилагается к продукту, требует больше затрат, чем выпуск CD или другого носителя информации, содержащего сам продукт. Во многих случаях даже сама упаковка стоит дороже, чем носитель, на

котором записана программа (или пакет программ). Имея в своем распоряжении такой программный продукт, как RenderMan, на ценнике которого указана цифра в несколько тысяч долларов, нет необходимости продавать громадное количество единиц этого продукта, чтобы обеспечить приемлемый уровень доходов, радующий сотрудников и владельцев компании.

Что касается аппаратного обеспечения, Стив переживал одну неудачу за другой с того самого момента, когда был объявлен выход компьютера Pixar Image на рынок. Для реализации этого проекта был разработан грандиозный план, предусматривавший организацию торговых представительств компании Pixar по всей стране, и сформирована армия торговых агентов в поисках рынка сбыта для компьютеров компании. Однако этот план не принес положительных результатов. Двери, в которые стучались торговые агенты Pixar, почти никогда не открывались. Невероятно, но факт: на протяжении нескольких месяцев Стив угрожал уволить Джона Лассетера и его команду художников-аниматоров, так как их маленькие фильмы были непозволительной роскошью для компаний.

Личный консультант Стива по финансовым вопросам пытался довести до его сведения то, о чем Стив не хотел слышать. Компания NeXT потеряла огромные деньги, и это не только деньги Стива. Из всех средств, которыми распоряжался Стив, 20 млн. долл. были вложены Россом Перо, и огромная сумма — 100 млн. долл. — компанией Canon.

Сам Стив сделал взнос, равный (всего!) 12 млн. долл. Однако затраты, потребовавшиеся на разработку и организацию сбыта компьютера, которым все восхищались, но за который никто не хотел платить свои деньги, к тому времени уже почти полностью опустошили «копилку».

И все же дела в компании NeXT, казалось, шли достаточно хорошо по сравнению с действительно катастрофической ситуацией, сложившейся в Pixar. Продолжались увольнения. В конце концов, Стиву пришлось посмотреть в лицо жестокой реальности. Эти две компании полностью вытягивали из него деньги. Когда-то Стив был одним из самых богатых людей в Соединенных Штатах Америки, в одно время чуть ли не богаче Билла Гейтса. Теперь же его состояние сократилось до мизерной (для Стива) суммы — 25 млн. долл. Если он и впредь будет финансировать обе компании из собственного кармана, ему скоро придется продать свои дорогие спортивные автомобили немецкого производства и дом (все еще без обстановки), в котором он жил уже много лет.

В конце концов Стив принял решение, которого боялся и на

которое долго не мог решиться. Компьютер компании Pixar неплохо продавался, но только в определенных рыночных нишах. Его покупали главным образом университеты, медицинские учреждения и спецслужбы. Трудолюбивому торговому персоналу, которым руководил Билл Адамс, удалось даже организовать сбыт компьютеров Pixar за границей — в Европе, Австралии, Японии и Китае. Тем не менее, этого было недостаточно, чтобы оправдать затраты на выпуск компьютера. Стив вынужден был признать, что компьютеры Pixar не найдут достаточно большого рынка сбыта при их дальнейшем выпуске. Он понял, что питает иллюзии относительного данного продукта.

К этому времени Адамс уже ушел из компании Pixar. Сегодня он вспоминает Стива как самого умного из всех, кого он когда-либо встречал, и признает, что «был бы счастлив работать на него снова». Стив попросил Билла временно занять должность консультанта в компании, поставив перед ним задачу найти покупателя для компьютерного бизнеса компании Pixar. Адамс нашел компанию Vicom; она купила этот бизнес и наняла определенное количество служащих, заплатив Стиву несколько миллионов долларов.

Вряд ли найдется человек, которому было бы легко признаться в своем поражении даже самому себе. Еще труднее поделиться своими переживаниями с самыми близкими людьми. Можно только представить, какое унижение испытывал Стив Джобс, став пищей для многочисленных публикаций в ежедневной прессе! В подобных случаях таким людям, как он, просто негде укрыться. Стив мог сказать «нет» в ответ на просьбы дать интервью, но не мог помешать журналистам писать статьи, которые представляли его в крайне невыгодном свете.

В течение следующих нескольких месяцев масштабы деятельности компании Pixar сократились почти в два раза. Однако, несмотря на это, одна группа осталась невредимой. Еще совсем недавно, на протяжении года (или даже больше), Стив требовал от Эда Кэтмелла и Элви Рея прекратить работу группы компьютерной анимации. Каждый раз Эд и Элви либо игнорировали его требования, либо просили подождать еще немного. Теперь, когда в компании происходило тотальное сокращение штатов, Стива не нужно было упрашивать оставить в компании Джона Лассетера и его художников-аниматоров. Все дело было в «Оскаре».

Стив неоднократно демонстрировал свой талант в подборе блестящих инженерно-технических работников, однако привлечение такой незаурядной творческой личности, как Джон Лассетер, после покупки компании Pixar нельзя отнести на счет

таланта — это была удача в чистом виде. Для Стива Джон оказался последней звездой, засверкавшей в плеяде его звезд первой величины.

Стива привлекала возможность ведения бизнеса с голливудскими компаниями. Да, их руководители могли быть безжалостными негодяями, но они были умными негодяями, возможно, лучшими бизнесменами, которые, как никто другой, умели мастерски вести переговоры со своими деловыми партнерами. Стив лично знал не очень многих из них, но был достаточно наслышан об их делах. Это были люди, которые согнули бы вас в бараний рог, появись у них такая возможность. Это были люди, с которыми нужно вести себя так, будто каждый раз вам выпадает королевский флеш.

И в эту игру Стив (как считал он сам) умел играть.

Глава 7
Мастер церемоний

«Мы поняли, что высокий уровень технологии вдохновляет художников. А когда художники работают стимулирует технологию».

Эд Кэтмелл

Для Стива Джобса, как для человека, проучившегося в колледже всего один год и к тому же прогуливающего занятия, приглашение прочитать лекцию в одном из ведущих университетов страны казалось в высшей степени заманчивым. Когда бы он ни получал такое приглашение, он всегда принимал его, если располагал временем. Осенью 1989 г. он в очередной раз появился в Стэнфордском университете, на этот раз по приглашению группы студентов школы бизнеса.

Примерно посередине выступления со Стивом произошло нечто неожиданное: он потерял ход своих рассуждений, начал запинаться и не мог взять себя в руки. Стив казался растерянным и невнимательным, что ему совсем несвойственно. Этот выдающийся человек, который мог стоять на сцене переполненного зала перед тысячной аудиторией и на протяжении часа выступать экспромтом, полностью подчинив внимание присутствующих, совершенно неожиданно потерял способность сконцентрироваться на теме своего выступления. Присутствовавшие в зале люди, хорошо знавшие его, переглядывались в полном недоумении.

Между тем все объяснялось достаточно просто. Стив потерял голову.

Его внимание привлекла молодая женщина, которая была настолько неотразима, что один только взгляд на нее сбивал Стива с мысли.

Очаровательное лицо, ясный, умный взгляд, длинные ноги танцовщицы и тонкая талия, белокурые волосы, водопадом льющиеся по плечам; кроме того, округлые формы именно в тех местах, где хотела бы их иметь каждая женщина. Ее звали Лорин Пауэлл. Это стало известно Стиву уже после лекции. Он попросил Лорин дать ему номер телефона и взамен записал ей свой домашний номер, известный только его ближайшим друзьям и некоторым деловым партнерам. Стив хотел пригласить Лорин на

ужин, но это срывало его планы; поэтому он ушел, так и не сделав этого.

Неожиданно Стив ощутил такое эмоциональное притяжение, которому не в силах был сопротивляться. В его жизни произошел момент, изменивший всю его оставшуюся жизнь. Впоследствии Стив рассказывал: «Я уже сидел в автомобиле на стоянке и готовился повернуть ключ зажигания, когда спросил сам себя: "Если бы это был мой последний вечер в этой жизни, как бы я провел его — на деловой встрече или с этой женщиной?". Я побежал к ней через всю стоянку и спросил, не согласится ли она поужинать со мной. Она ответила: "Да". Мы пошли прогуляться по городу, и с тех пор мы вместе».

Анкетные данные Лорин впечатляли. Она выросла в Пенсильвании, в состоятельной семье и получила два диплома о высшем образовании — бакалавра гуманитарных наук в Университете штата Пенсильвания и бакалавра естественных наук в Школе Уортона. Со студенческой скамьи она попала прямо на Уолл-стрит: сначала в компанию Merrill Lynch Asset Management, затем — в Goldman Sachs на курсы подготовки специалистов по вопросам стратегии проведения операций с долговыми бумагами с фиксированной доходностью.

Как и Стив, Лорин предпочитала вегетарианскую пищу; в отличие от Стива, имела намного более широкий круг интересов, помимо карьеры. Когда Лорин получила документ о зачислении в школу бизнеса при Стэнфордском университете, то уволилась с работы и улетела в Италию. Остановившись в Милане, Лорин провела несколько месяцев, изучая историю искусств, окунувшись в жизнь города, который по праву считается одним из самых прекрасных городов Европы. Она оставалась в этой великолепной среде до тех пор, пока не пришло время возвращаться в Соединенные Штаты и присоединиться к новым товарищам по учебе.

Вскоре, как утверждает журнал Forbes, Лорин переехала в дом Стива в Пало-Алто и иногда приезжала на занятия на его серебристом BMW со словом «NEXT» на номерном знаке. Вспоминая длинную череду женщин в жизни Стива, на этой табличке теперь надо бы написать «NEXT AND THE LAST» («Следующая и последняя»).

К моменту своей встречи с Лорин Стив еще не разорвал отношений с Тиной Редж, которые поддерживал пять лет. Незадолго до этого он просил ее выйти за него замуж. Тина ответила отказом. Одно дело — Стив в качестве друга и любовника, но совсем другое — взять на себя непростую обязанность жить с ним на протяжении многих лет. Это не

соответствовало ее представлениям о жизни. Друзья Стива рассказывают, что он сообщил ей о своей новой девушке и посвятил ее во все детали их отношений.

Когда в школе бизнеса начались летние каникулы, а Лорин успешно закончила свой первый год обучения, несмотря на все отвлекающие факторы, Стив повез ее в Европу на неделю. Лорин показала ему свою Италию.

В тот период дела Стива на романтическом фронте шли очень хорошо; его перспективы в бизнесе тоже, казалось, обещали многое. В середине сентября 1989 г. Стив снова съездил в Сан-Франциско, где принял участие в конференции, посвященной выходу на рынок нового продукта его компании, который, как он считал, изменит к лучшему его финансовое положение, — NeXTStation. Он создавался с учетом недостатков его предшественника. Предыдущий компьютер получил всеобщую известность и признание, но его никто не покупал.

Отличительной чертой нового компьютера NeXT был отполированный черный магниевый корпус, на этот раз не в форме куба (производство таких корпусов оказалось очень дорогим); вместо этого корпус нового компьютера имел более традиционную форму, но все же достаточно оригинальную, чтобы не претендовать на название коробки из-под пиццы. Многих потенциальных покупателей не удовлетворял в компьютере NeXT его черно-белый монитор, воспринимавшийся как архаизм в компьютерном мире, ведь уже повсеместно происходил тотальный переход к цветным дисплеям. Поэтому компьютер NeXTStation укомплектовали цветным монитором. Стив продемонстрировал новый продукт на шоу, посвященном выходу компьютера на рынок, сопровождая презентацию любимыми драматическими эффектами. Накануне он поручил своим помощникам получить разрешение на использование сцены из фильма «Волшебник страны Оз» («The Wizard of Oz») — в этой сцене черно-белое изображение становилось цветным. Восторг публики не имел границ.

Тем не менее, безграничный восторг испарился сразу же после шоу.

Новый компьютер был дешевле, чем его предшественник NeXT, но по-прежнему на несколько тысяч долларов дороже, чем компьютеры-конкуренты. Совершенно очевидно, что Стив необдуманно пошел по тому же пути, на котором уже сталкивался в прошлом с серьезными проблемами. Одного только незаурядного дизайна, даже если он лучший в мире, недостаточно, чтобы компьютер продавался. Возможно, внешний вид обеспечивает продажи солнцезащитных очков, электрических

ламп или высококачественных авторучек, но только не компьютеров.

Можно восхищаться эффектной молодой восходящей звездой, даже если она и не отличается выдающимися интеллектуальными способностями, но это не значит, что вы захотите взять ее секретаршей в офис на несколько лет. Точно так же и покупатели в большинстве своем выбирают компьютер не по внешнему виду. Если Стив Джобс такой выдающийся человек, специалист по маркетингу мирового класса, почему же он по-прежнему совершает одну и ту же ошибку?

Когда оказалось, что NeXTStation — очередной провал компании, Стив, в конце концов, вынужден был посмотреть правде в глаза — его «Священная Империя» разваливается. Он даже размышлял над тем, не закрыть ли ему обе компании и не выйти ли вообще из этого бизнеса. Однако он овладевал компьютерным бизнесом с того момента, когда еще, будучи подростком, работал неполный рабочий день в магазине, торгующем электронными деталями и комплектующими. Вставать рано утром, осознавая, что не нужно заниматься делами компании и принимать важные деловые решения — такая жизнь казалась Стиву унылой, жалкой и непривлекательной.

В сложившихся обстоятельствах закрытие обеих компаний было, несомненно, единственно верным решением — и все же казалось Стиву неприемлемым. Он отбросил логику и здравый смысл. Вместо этого затянул потуже пояс и скрестил пальцы на удачу. В данном случае «затягивание пояса» означало очередное сокращение служащих в компании Pixar. Стив потребовал, чтобы в компании сократили не менее трети сотрудников от общей численности персонала. Вопреки общепринятой деловой практике, он отказался выплачивать уволенным выходное пособие. Служащим, попавшим под сокращение штатов, выплатили только то, что задолжала компания, ни центом больше. Это было жестоко и бессердечно, но Стив оказался не в том положении, чтобы демонстрировать щедрость и великодушие.

Однако и на этот раз одной группе сотрудников Pixar удалось избежать «мясорубки». В активе команды художников-аниматоров под руководством Джона Лассетера отныне имелся не только «Оскар». Теперь команда делала коммерческие рекламные ролики для крупных клиентов, пользующиеся шумным успехом. Они генерировали для компании доходы, с избытком перекрывающие расходы на их создание. Команде снова, хотя и не без труда, удалось избежать сокращения штатов. Как оказалось впоследствии, на этот раз удача снова посетила Стива.

Стиву Джобсу нравились люди, которым хватало смелости спорить с ним, но круг этих людей был очень ограничен; к их числу могли относиться только те, кого он уважал, кто сделал для него что-то действительно ценное и к кому он в некотором смысле относился как к равному. Любой другой, позволивший перечить, мог сразу же прощаться с работой в компании. (Правда, бывали и исключения. Однажды инженер компании Apple Алекс Филдинг отправил по электронной почте в адрес Стива письмо, написанное в весьма резких выражениях, где речь шла об увольнении другого инженера, выполнявшего крайне важную работу для компании. Стив ответил так: «Если вы так считаете, вам, вероятно, тоже следует уйти из компании». Однако он не настаивал на этом, и Алекс проработал в компании еще полгода.)

Элви Рей Смит был одним из тех, чью критику Стив воспринимал. С тех пор, как они начали работать вместе, Элви всегда смотрел прямо в глаза Стиву и указывал на его ошибки. Может быть, Стив и не менял своего мнения, но и из себя не выходил. По крайней мере, он выслушивал то, что говорил ему Элви, и возможно, даже анализировал его точку зрения.

Все изменилось во время одного из собраний. Там произошло событие, из-за которого Стив впал в слепую ярость. В нем был сильно развит инстинкт защиты своего жизненного пространства. Например, во время проведения собраний на столе всегда должна стоять вода в бутылках только определенной марки. Исключительное право Стива на использование белой доски также принадлежало к числу таких капризов, свидетельствующих о его стремлении к тотальному контролю.

На том совещании с представителями компании Pixar Элви выразил свое несогласие с мнением Стива. Он считал, что Стив ошибается; поэтому встал, подошел к доске, взял маркер и начал объяснять, в чем ошибка Стива, одновременно записывая что-то на доске.

Все присутствующие застыли от ужаса, когда Стив взорвался. «Как ты мог это сделать?» — завизжал он пронзительным голосом. Элви просто остолбенел и потерял дар речи, когда Стив, приблизившись к нему вплотную, чуть ли не нос к носу, бросал в его адрес оскорбления, стараясь задеть достоинство, унизить и оскорбить. После этого Стив вихрем вылетел из зала.

«Это просто мерзко, — вспоминал Элви впоследствии. — Стив показал истинное лицо». Даже сейчас Элви приносят боль раны, нанесенные ему иррациональной, необузданной вспышкой злобы, которую можно простить разве что мальчишке с тяжелым характером. Сейчас Элви говорит об этом событии так: «Я доволен, что мне удалось преодолеть свою антипатию к Стиву, и

не хочу, чтобы это чувство снова вернулось».

Элви Рей Смит подал заявление об уходе. Он являлся соучредителем Pixar, одним из двух выдающихся людей, разработавших инновационный процесс перехода компьютерной анимации из университетской лаборатории на киноэкран. Элви отдал этому пятнадцать лет своей жизни, но собирался бросить все, лишь бы только Стив Джобс ушел из его жизни.

Само собой разумеется, уход Элви расстроил Эда Кэтмелла. С одной стороны, Эд сожалел о разрыве партнерских отношений с человеком, стоявшим рядом на переднем крае борьбы в сфере компьютерной анимации. С другой — понимал, что уход Элви сделает его единственным властителем этого королевства, единоличным командующим, который будет распоряжаться творческими и технологическими «войсками» компании-лидера в своей отрасли. Эд смягчил уход Элви, выработав определенные договоренности, которые дали Элви возможность открыть свое предприятие, оказавшееся впоследствии чрезвычайно прибыльным.

Стив Джобс даже пальцем не шевельнул, чтобы помешать Элви Рею Смиту покинуть компанию или хотя бы сделать его уход не столь болезненным.

Более того, он развернул активную кампанию, чтобы переписать заново историю фирмы. Любые упоминания об Элви Рее Смите удалялись из всех выступлений, интервью и веб-сайта Pixar. Как будто этот человек не существовал, будто не он внес неоценимый вклад в создание компьютерной анимации и никогда не был соучредителем компании вместе с Эдом Кэтмеллом. Когда речь заходила о компании Pixar, упоминание имени Элви неизбежно влекло за собой вопрос: «Элви? Это кто?».

Для того, чтобы отомстить Элви за «узурпацию» его белой доски, Стив придумал изощренный способ.

Идея делать анимационные фильмы с помощью компьютеров не была для руководства компании Disney новой, однако первый крупный проект не выходил за рамки элементарного применения компьютера в качестве подручного средства для старых, авторитетных художников-аниматоров студии, упорно не желающих отказываться от того, что умели лучше всех на свете, — традиционных двухмерных мультипликационных фильмов, выполненных с помощью контуровки и заливки изображений. Именно так создавались мультипликационные фильмы «Спящая красавица» и «Белоснежка и семь гномов».

Первый шаг студии Disney в сторону компьютерной анимации — анимационный фильм «Трон». Первоначально он задумывался

независимым аниматором с Западного побережья Стивом Лисбергером, как шестиминутный короткометражный фильм, но воплотился в телевизионный шестидесятиминутный мультик. Первоначально фильм, созданный Лисбергером, готовился к Олимпийским играм 1980 г. в Москве; его предполагалось показывать на канале NBC, как элемент заставки. Однако президент США Джимми Картер в качестве протеста против действий Советов[17] принял решение, что Соединенные Штаты Америки не примут участия в Олимпийских играх. Проект остался невостребованным.

Подразделения компании Disney по производству анимационных фильмов переживали в тот период кризис из-за снижения зрительского интереса к своей продукции. Проект создания анимационного фильма «Трон» был рискованным предприятием, но предоставлял новый шанс повысить кассовые сборы от фильмов, выпускаемых в прокат.

В фильме, который вышел на экраны в 1982 г., игра живых актеров переплеталась с компьютерной анимацией новаторским способом. Впоследствии в студии Disney охарактеризовали этот фильм, как «шедевр, созданный с помощью прогрессивной технологии [компьютерной графики], удивительный фильм, приведший к дальнейшим кардинальным изменениям в этом жанре». Однако независимо от того, насколько описание соответствовало истине, с коммерческой точки зрения фильм оказался провальным. «Трон» получил премию «Оскар» в двух номинациях — за лучший костюм и за лучшее звуковое оформление, но зрители его проигнорировали.

Прошло много лет, прежде чем руководство Disney решилось на еще одну серьезную попытку в сфере компьютерной анимации.

Тем временем Голливуд проявлял все более и более активный интерес к компьютерной графике. Одним из главных инициаторов ее использования при создании художественных фильмов был сценарист и режиссер Джеймс Камерон. Он уже сделал себе имя на фильме «Терминатор», вышедшем на экраны в 1984 г. (этот фильм запомнился зрителям, в частности, в связи с участием Арнольда Шварценеггера), а также фильме «Чужие» в прокате 1986 г., номинированном на семь «Оскаров».

Затем Джеймс Камерон приступил к съемкам научно-фантастического триллера о подводном мире «Бездна» («The Abyss»). Он и партнер-сценарист, его бывшая жена Гейл Энн Херд, задумали один из персонажей таким, что Камерону-режиссеру все никак не удавалось реализовать его на экране, — это должно быть существо, полностью состоящее из морской воды. Камерон достаточно хорошо разбирался в современных технологиях, чтобы

сообразить: именно компьютерная графика поможет решить эту проблему. Реализацию проекта поручили подразделению Industrial Light and Magic компании Lucasfilm — слово «magic» («волшебный») очень подходит для описания успеха этого проекта. «Бездна» стала первым серьезным голливудским фильмом, один из персонажей которого полностью создан с помощью компьютера. Фильм получил «Оскар» за лучшие визуальные эффекты.

Джеймс Камерон продолжил развитие компьютерной анимации посредством нового фильма «Терминатор 2». Перед специалистами ставилась еще более трудная задача — создание персонажа из жидкого металла. В результате получился образ, поразивший воображение зрителей; его оценили даже специалисты по спецэффектам, до того момента не верившие в возможности компьютерной графики.

После того, как анимационный фильм «Оловянная игрушка» получил «Оскар», Джон Лассетер понял: компьютерная технология завоевала достаточно большое доверие представителей киноиндустрии. Она позволяла планировать все более смелые проекты. Джеффри Катценберг из Disney, который, по его собственному определению, владел анимационным бизнесом, восторгался талантом Лассетера и попытался уговорить Джона вернуться в «лоно» студии Disney, но получил категорический отказ. Но когда Лассетер обратился к Катценбергу с просьбой о встрече, тот охотно согласился. Джон предпринял очень смелый шаг — предложил Катценбергу профинансировать создание компанией Pixar с помощью компьютерной анимации получасового мультика, приуроченного к какому-либо особому событию, например к Рождеству. Ответ Катценберга был обнадеживающим, но каким-то слишком расплывчатым.

В арсенале Disney еще не было настоящего блокбастера, созданного с использованием технологии компьютерной анимации. Однако Джеймс Камерон уже продемонстрировал Голливуду, что компьютерная графика — это ни в коем случае не игрушка, а мощное средство подачи сюжета новым способом, реализация которого в прежние времена казалась недостижимой.

Посоветовавшись с главой компании Майклом Эйснером, Катценберг связался с Лассетером и сделал замечательное встречное предложение: компания Disney предоставляет компании Pixar возможность снять полнометражный анимационный художественный фильм. Обязанности Disney — финансирование, продвижение на рынке и показ на экранах через свою систему проката.

Для Стива Джобса эта новость стала просто спасительной. Художественный фильм! Для Disney! При этом Disney вложит в этот проект столько денег, что сделает Pixar платежеспособной! И речь идет не о каком-то жалком маленьком мультике, а о полнометражном фильме, прокатом которого займется сама компания Disney и который появится на экранах местных кинотеатров во всех уголках мира. Потрясающе!

Стив Джобс услышал самую радостную новость за последнее время. Он не принадлежал к числу людей, демонстрирующих окружающим свое подавленное настроение и чувство обреченности, если дела идут плохо. Теперь, когда сквозь тучи пробился лучик света, он тоже не собирался ни прыгать от радости в коридорах Pixar, ни хлопать Эда или Джона по плечу или сжимать их в объятиях в знак благодарности. Тем не менее, если внешне Стив и не выражал никаких эмоций по этому поводу, в глубине души осознавал, что они, по сути, спасли его. Это подарок от Катценберга и Disney. Еще не были оговорены конкретные условия сделки с Disney, но уже тогда стало ясно, что благодаря этой сделке казна Pixar пополнится десятками миллионов долларов.

Все это означало, что Стиву не придется терпеть публичное унижение из-за закрытия своих компаний. Он с нетерпением ожидал звонка из Disney.

Когда-то Стив на собственном опыте убедился, что только из-за его собственных проволочек сделка с IBM закончилась безрезультатно.

Теперь нечто подобное случилось с компанией Pixar, но по вине другой стороны — руководства Disney. На этот раз сделка с Disney тоже «зависла в воздухе», и ровным счетом ничего не происходило. Если деньги студии, так необходимые Pixar, не появятся в компании в ближайшем будущем, Стиву, возможно, придется закрыть не только Pixar, но и NeXT.

Отрывая немного времени от работы над телевизионными рекламными роликами, хотя бы в какой-то степени покрывающими потребность компании в денежной наличности, Джон Лассетер кратко записывал сюжет нового фильма и набрасывал в рисунках идеи относительно персонажей и места действия. Однако руководители Disney еще не одобрили общую концепцию сюжета. Более того, они даже не назначали встречу, хотя следовало бы обсудить условия сделки.

Информация из Disney, которую Джон получал по своим старым каналам, не внушала особого оптимизма. План Катценберга — воспользоваться услугами Pixar, чтобы та полностью своими силами сделала анимационный фильм для

Disney, — противоречил старой «миккимаусовской» традиции. Занимаясь мультипликацией вот уже на протяжении более чем полстолетия, компания никогда еще не передавала заказы другим фирмам.

Катценберг понимал, что студия Disney не может вырваться из этого «заколдованного круга» создания заурядных мультипликационных фильмов, поэтому решился нарушить традицию и «сыграть в кости» со сторонней компанией. В распоряжении Pixar был Джон Лассетер, что делало этот проект весьма перспективным с точки зрения его художественных качеств. Кроме того, в Pixar знали, как производить анимационные фильмы с использованием компьютеров. Это означало, что фильм потребовал бы гораздо меньше затрат, чем при традиционном диснеевском подходе к созданию анимационных фильмов, подразумевавшем привлечение сотен специалистов к созданию одного фильма. Катценберг знал, что с точки зрения бизнеса такая попытка вполне оправдана.

Однако до компании Pixar дошли слухи, что Питер Шнейдер, занимавший в Disney второй по значимости пост после Катценберга, придерживается иной точки зрения: «Компания должна хранить свои традиции». Существовала опасность того, что он начнет всячески затягивать процесс заключения сделки, а его контраргументы возьмут верх. Сам Шнейдер утверждал, что это не соответствует истине, и он не препятствует заключению этой сделки. Тем не менее, источник в самой студии Disney опроверг это, заявив, что, по его мнению, сделка противоречит интересам Шнейдера. «Шнейдер опасался, что Лассетер нанесет вред его репутации, поскольку Питер в свое время убедил всех, что только он способен снять незаурядный анимационный фильм. И тут вдруг появился кто-то еще, претендующий на его роль великого аниматора». Один из руководителей Pixar в переговорах с Disney сказал по этому поводу следующее: «Питер был категорически против, но Джеффри сказал: "Давай попробуем, — возможно, за этим [трехмерной компьютерной анимацией] будущее"». Катценберг, по словам этого человека, «умел видеть перспективу».

Тем временем в Pixar решили, что сделка с Disney о создании анимационного художественного фильма провалилась. В конечном итоге руководители Pixar приняли стратегию дальнейших действий, казавшуюся хотя и перспективной, но весьма авантюрной. Они начали искать встречи с представителями других студий в городе. План состоял в том, чтобы пригласить кого-либо из руководителей этих студий на обед в один из ресторанов, любимых представителями высших

кругов киноиндустрии, — например в Polo Lounge, Bel Air Hotel или Ivy. Цель заключалась в том, чтобы эта встреча не осталась незамеченной представителями Disney — и дело сделано. Судя по всему, этот план принес свои плоды. Джеффри Катценберг прислал сообщение, что хочет встретиться со Стивом Джобсом. Стив пришел на встречу в сопровождении Эда Кэтмелла и еще двух сотрудников Pixar. Их провели в зал заседаний, примыкающий к кабинету Джеффри; там стоял длинный стол, за которым проводились переговоры. Стив сразу же интуитивно уловил суть ситуации: если он сядет с одной стороны стола, а Джеффри займет свое обычное место в торце, то все, в том числе и Стив, окажутся в положении подчиненных.

Стив сел в другом торце стола. Таким образом, две «царственные особы» находились в равном положении. Представители Pixar наверняка смеялись про себя, когда Джеффри вошел и заявил, что если аниматоры Pixar хотят сделать фильм для студии Disney, то должны вести переговоры только с Disney. Компании Pixar удалось подергать Катценберга за ниточки!

Стив Джобс привык вести переговоры с позиции силы, даже если ситуация складывалась не в его пользу. Катценберг не знал, что Стив оказался в весьма затруднительном положении и не имел средств для финансирования двух компаний, которые к тому же уже исчерпали все возможности для получения прибыли. Во всяком случае, этой прибыли не хватало, чтобы обеспечить жизнеспособность компаний на долгосрочный период. И все же Стив интуитивно чувствовал, что должен вести переговоры с Катценбергом на равных.

Стив настаивал, чтобы компания Disney финансировала только постановку фильма; предметом сделки не должна стать продажа компанией Pixar прав на свои технологии. Джеффри же вел себя так, будто «Disney — пуп земли, а Pixar — всего лишь мелкая сошка», вспоминает Пам Кервин, входившая когда-то в состав руководства компании. Катценберг настаивал на том, что все доходы от продаж видеокопий фильма идут Disney. Компания Pixar не участвует в этих прибылях. Однако речь шла не об одном фильме — речь шла о трех.

Затем Джеффри вывел Стива на главное поле битвы — они приступили к обсуждению бюджета фильма и принципов распределения прибыли от проката. «Pixar получит 12,5 % чистой прибыли», — пообещал Джеффри. Вряд ли Стив или Эд знали, какой должна быть эта цифра. Подобную внутреннюю информацию голливудских компаний нельзя найти ни в одной бухгалтерской книге. Только горстка людей на самом высоком

уровне системы управления Disney и их адвокаты знали, насколько выгодна цифра 12,5 % для компании Pixar. Наверное, Стив вел дальнейшие переговоры, затаив дыхание. Бюджет фильма оставался ключевым вопросом переговоров. Если бы удалось установить достаточно большой размер бюджета, это спасло бы Pixar. Еще до начала переговоров Стив, Эди и Джон тщательно проанализировали все цифры. Такую задачку одной математикой не решить. Если пятнадцать специалистов могут создать пятиминутный анимационный фильм за три месяца, сколько потребуется специалистов, чтобы создать девяностоминутный фильм за три года? Кроме того, существует еще много других факторов, определяющих бюджет фильма.

Еще больше осложнило ситуацию то, что составляющие процесса производства фильма до сих пор не встречались этим новичкам киноиндустрии. Сколько средств необходимо выделить на финансирование музыкального оформления фильма — создание партитуры, аранжировку и запись музыки? Сколько денег нужно для озвучивания персонажей фильма звездами первой величины? Сколько потребуется для оформления бонда — страхового полиса, позволяющего компании компенсировать свои потери в случае, если кто-нибудь из важнейших членов команды тяжело заболеет и станет частично или полностью нетрудоспособным?

В одной из опубликованных в прессе статей о ведении переговоров рассказывается, что Джеффри вынудил Стива назвать сумму бюджета фильма, после чего заявил, что компания Disney не станет вкладывать такие средства, и уговорил Стива согласиться на значительно меньшие деньги. Однако названная Стивом первоначальная цифра и так была существенно ниже обычных расходов студии Disney на производство одного анимационного фильма.

Интересная история, но, по утверждению Пам Кервин, не совсем соответствующая действительности. По ее словам, в Disney прекрасно понимали, что ребята из Pixar не знают тонкостей финансирования анимационных художественных фильмов. «Мы подсчитывали объем предстоящих затрат в сотрудничестве с представителями Disney, — сказала Пам. — Компании были заинтересованы в определении такой суммы бюджета, которая имела бы смысл для обеих сторон».

Стив хотел, чтобы студия Disney полностью взяла на себя расходы по производству фильма. Если бы Pixar удалось уложиться в рамки бюджета, Стиву не пришлось бы финансировать фильм из собственного кармана. Если бы производство фильма потребовало больше средств, чем

предусмотрено бюджетом, он мог бы найти еще около 3 млн. долл. В таком случае он должен был бы удерживать расходы на создание фильма в пределах этой суммы, требуя от своих подчиненных отчетов о проделанной работе и гарантий, что допустимая сумма не будет превышена на протяжении работы над фильмом.

Но на тот момент все это еще было впереди. Первая встреча с Катценбергом закончилась для Стива принципиальной договоренностью по поводу создания трех полнометражных анимационных фильмов. Эта сделка стала спасением для Стива и его компании. А со временем она обеспечила ему успех, о котором он даже не мечтал.

Теперь все, что оставалось Стиву, — ждать, когда специалисты Disney проработают мелкие, но важные детали, и сообщат ему о готовности продолжить переговоры и перейти к конкретным условиям.

К тому времени, когда Disney и Pixar начали переговорный процесс, они уже занимались определенными видами деятельности.

Перед своим тяжелым уходом из компании Pixar Элви Рей и Лем Дэвис из студии Disney выдвинули идею о реализации совместного исследовательского проекта, работа над которым привела к появлению пакета программ под названием Computer Animation Production System (CAPS)[18].

Традиционный процесс создания мультипликационных фильмов выглядел так. Художники-аниматоры рисовали своих персонажей на бумаге. Затем изображения переносились на листы целлулоида (или «целлы»), а дальше попадали в руки контуровщиков и заливщиков — рядовых художников в белых перчатках, которые прорисовывали контуры этих рисунков и раскрашивали их. Программа CAPS позволяла создавать рисунки с помощью компьютера, а затем прорисовывать их контуры и раскрашивать их непосредственно на экране. После этого можно было приступать к процессу цифровой прорисовки промежуточных положений, используя столько уровней, сколько потребуется.

По словам Дилана Кохлера — программиста, участвовавшего в создании этого пакета программ, «работы в рамках проекта CAPS проходили в обстановке строгой секретности». В студии очень тщательно следили, чтобы никто из посторонних не знал, что некоторые диснеевские мультфильмы создаются на компьютерах, а не вручную. «Они боялись, что если информация об этом просочится за пределы студии, то это запятнает имя Disney. Все, кто принимал участие в реализации проекта,

подписывали соглашение о неразглашении информации, — вспоминает Кохлер. — Я не рассказывал о программе CAPS даже членам своей семьи. Мы разработали этот выдающийся пакет программ, прошли через ад создания фильма "Спасатели из Австралии" ("Rescuers Down Under") и даже после этого все еще оставались связанными соглашением о неразглашении информации, поэтому и не смогли отпраздновать завершение работы. Фильм "Спасатели из Австралии" вышел на экраны кинотеатров, а мы даже не смели сказать: "Это первый в истории полнометражный мультипликационный фильм, сделанный на компьютере от первого до последнего кадра"».

Секрет раскрыли, когда на экраны вышел фильм «Красавица и чудовище». В нем была сцена в бальном зале, создание которой, по мнению опытных специалистов, совершенно очевидно требовало использования компьютера. В этот период Джеффри Катценберг начал распространять в прессе информацию о том, что теперь компьютеры используются при создании буквально каждого эпизода. После этого разработчики программного обеспечения, наконец, получили возможность открыто говорить о своей работе. С тех пор пакет программ CAPS использовался при производстве всех двухмерных анимационных фильмов, созданных в студии Disney, в том числе в «Красавице и чудовище», «Аладдине», «Короле Льве» и «Покахонтас».

Уже на первоначальном этапе сотрудничества между Pixar и Disney у специалистов из Бербанка сформировалось прекрасное отношение к северным собратьям по ремеслу[19]. Эд Кэтмелл говорил, что специалисты Pixar «вовремя выполнили всю необходимую работу и не вышли за рамки бюджета, и тем самым сделали больше, чем ожидалось». В результате «в Disney поняли, что получили нечто особенное».

Проект полностью оправдал затраченные средства, но не только благодаря тому, что компания Pixar выполнила все свои обязательства перед Катценбергом. Существовал еще один очень важный аспект успеха. В 1992 г. компания Pixar получила награду «Academy Scientific and Engineering Award» за пакет программ CAPS. По иронии судьбы, Элви Рей Смит, к тому времени уже покинувший компанию Стива Джобса, стал одним из лауреатов этой награды.

В следующем году произошло еще одно событие такого же масштаба: компания Pixar получила еще один «Оскар», на этот раз — за пакет программ RenderMan. Будучи единственным программным продуктом Pixar на рынке, пакет RenderMan продолжал генерировать поток денежной наличности в компанию; даже сейчас RenderMan по-прежнему применяется

очень часто, и не только в анимационных фильмах, но и для создания компьютерных спецэффектов в игровых кинокартинах. (Действительно, в 2004 г. пакет программ RenderMan использовали в процессе съемок тридцати пяти из тридцати девяти фильмов, номинированных на «Оскар» в категории «Лучшие визуальные эффекты».)

Восемнадцатого марта 1991 г. Стив Джобс покончил со своей холостяцкой жизнью.

Многие думали, что получат приглашение на свадьбу, но это торжество оказалось не таким, каким его все представляли. Лорин и Стив пригласили только самых близких. Возможно, это объяснялось тем, что Стив испытывал большие финансовые трудности и даже ради самого главного события как в своей, так и в жизни Лорин (первый брак каждого из них), не мог устраивать пышных торжеств из разряда тех, которые с таким вкусом описывают в журнале People.

К тому же это так похоже на Стива Джобса, сторонника минимализма, ведущего отшельнический образ жизни и всегда делавшего все по-своему. Безусловно, свадьба Лорин и Стива не походила на мечту каждой молодой девушки. Свадебный обряд прошел в Йосемитском национальном парке. Небольшая группа участников церемонии добиралась туда не на самолете, а на роскошном автобусе для обслуживания частных вечеринок, нанятом Стивом для поездки в парк из Силиконовой долины. Родители Лорин сидели вместе, пытаясь хотя бы как-то расслабиться от напряжения, вызванного пребыванием рядом с семьей Стива, — матерью, Джоан Симпсон, и сестрой, писательницей Моной Симпсон. Похоже, Стиву очень не хватало в тот день его приемных родителей, Пола и Клары Джобс, которым он был очень многим обязан.

Церемония была предельно скромной, даже аскетичной. На протяжении многих лет дзэн-буддизм играл такую большую роль в жизни Стива, что именно по его канонам организовали церемонию бракосочетания. По залу, в который вошли гости и новобрачные, струился фимиам; руководил церемонией буддийский монах, старый друг и наставник Стива, Кобин Чино. Когда тридцатишестилетний Стив вступил в брак с двадцатисемилетней Лорин, вместо свадебных колоколов небольшая группа участников церемонии услышала звук буддийского ритуального гонга.

В журнале Forbes, славящемся достоверной информацией, появилось сообщение, что накануне бракосочетания Стив сказал, что не хочет обмениваться с Лорин обручальными кольцами.

«Однако всего за несколько дней до церемонии, — сообщалось в журнале, — его видели в магазине Tiffany в Сан-Франциско, где он покупал кольцо за полмиллиона долларов».

Судя по всему, Стив и Лорин живут размеренной, счастливой семейной жизнью. Однако накануне бракосочетания предполагаемый брак едва не распался. Первый ребенок Стива и Лорин, мальчик по имени Рид, родился 22 сентября, через шесть месяцев после свадьбы. Когда Лорин сказала Стиву, что беременна, он встал на дыбы точно также, как и когда Крис-Энн заявила о своей беременности. Вполне естественно, что Лорин хотела выйти замуж. Стив отказывался. Знакомая сцена, которая уже проигрывалась не один раз, но с разными женщинами в главной роли.

Однако в этот раз результат оказался другим. Один из самых известных в Америке холостяков отказался от своей холостяцкой жизни. Но праздник длился недолго. Лорин вернулась к своим занятиям, а Стив, до сих пор не получивший от Джеффри Катценберга никаких известий о продолжении переговорного процесса, искал выход из самого глубокого финансового кризиса из всех, в которые он когда-либо попадал. Деловая пресса уже готовилась разразиться статьями о его ужасном, позорном положении.

В конце концов, представители Disney связались со Стивом и сообщили о готовности продолжить переговоры о заключении контракта. Стив начал поиски подходящего адвоката, специализирующегося на предоставлении услуг в сфере развлечений, который помог бы ему с заключением сделки. Проанализировав возможность сотрудничества с ведущими специалистами, в том числе и с Айрой Эпштайн, партнером-соучредителем агентства Cooper, Epstein, Hurwitz, Стив остановил свой выбор на Гарри Бриттенхеме. Среди клиентов адвоката можно назвать Гаррисона Форда и ведущих независимых кинопродюсеров Боба и Харви Вайнштайн из Miramax. Гарри Бриттенхем, известный под прозвищем Скип, — невысокого роста, худощавый человек. Люди, знающие Бриттенхема лично, описывают его как неяркого, сдержанного человека; другие характеризуют его как «человека, обладающего своеобразными личностными характеристиками». В городе, где очень много дорогих адвокатов, Бриттенхем принадлежит к числу пятидесяти самых высокооплачиваемых специалистов и считается одним из двух или трех наиболее авторитетных юристов в сфере развлечений.

Как оказалось, в компании Disney все это время не

игнорировали Pixar, а просто занимались предварительной работой: сотрудники юридического отдела шлифовали формулировки условий сделки, а представители высшего руководства компании проверяли их предложения и вносили поправки. Производство анимационного фильма с привлечением сторонней компании — совершенно новое направление деятельности компании Disney, поэтому выработка условий контракта с должным вниманием и осторожностью была полностью оправдана. Однако у Стива, Эда и Джона было бы намного меньше причин для беспокойства, если бы представители Disney держали их в курсе происходящего и сообщали о том, как продвигается процесс подготовки к заключению сделки.

Переговоры возобновились, и Стиву пришлось время от времени летать в Бербанк, чтобы обсудить с Джеффри Катценбергом некоторые детали контракта. Как он это делал — на специально зафрахтованном самолете? Ни в коем случае; никогда Стив не тратил деньги так легкомысленно. Он летал на Юго-Запад обычными рейсами и стоял в очередях в аэропортах точно так же, как любой другой путешественник или бизнесмен, имеющий в своем распоряжении ограниченное количество денег на дорожные расходы. Пам Кервин рассказывает, что сотрудники Pixar ездили из Окленда в Бербанк так часто, что назвали этот автобусный маршрут «рейсом на Юго-Запад». Она вспоминает, как однажды после встречи с представителями Disney Стив решил по пути заглянуть в Universal Studious и проехаться по экскурсионному маршруту «Парк Юрского периода». Он сделал телефонный звонок, и их провезли в экскурсионном мини-поезде по всему маршруту. «Мы приехали в аэропорт промокшими насквозь», — вспоминает Пам.

По условиям контракта, который в конце концов положили на стол для подписания обеими сторонами, студия Disney брала на себя затраты на производство фильмов, финансирование их продвижения на рынок и их прокат. Компания Pixar отвечала за организацию всех творческих аспектов создания фильмов, к числу которых относились собственно персонажи, их внешний вид, сценарий, диалоги, состав актеров для озвучивания и т. д. По условиям сделки, студия Disney сохраняла за собой безусловное право утверждать все решения, имеющие отношение к творческим аспектам создания фильмов, однако в отношении компании Pixar это не составляло никаких проблем. Разве могли специалисты Pixar возражать против того, чтобы их работу курировали люди, имеющие семидесятилетний опыт работы в сфере анимации и обладающие большим творческим чутьем?

В целом, условия контракта, указанные в окончательном варианте, соответствовали изложенным Катценбергом еще на первой встрече со Стивом. Однако в контракте имелось два новых условия. Первое: Джон Лассетер подписывает долгосрочный контракт, обязывающий его работать только над теми тремя анимационными фильмами, которые оговариваются в контракте. Катценберг настаивал на этом. После того, как короткометражный фильм «Оловянная игрушка» получил «Оскар», он пытался переманить Джона назад в Disney, обещая полную свободу действий во всех творческих аспектах. Джон ответил, что в Disney он может делать фильмы, а в Pixar — историю. Если Катценберг не мог вернуть Джона Лассетера в Disney, то, по крайней мере, привязывал контрактом. Таким образом, согласие Джона оказалось решающим условием сделки: либо он берет на себя обязательство довести проект до завершения, либо сделка не состоится. Джон согласился. Хорошо, когда ты нужен, но еще лучше, когда за тебя идет борьба. По второму новому условию, включенному Катценбергом в контракт, студия Disney сохраняла за собой доходы в виде лицензионных платежей от реализации игрушек, игр, сувениров, продаваемых в ресторанах быстрого питания в качестве дополнения к блюдам, а также всех остальных товаров с символикой персонажей фильмов. Когда впоследствии Стив узнал, о каких суммах идет речь, то нашел способ участия Pixar и в этих доходах.

В новом проекте контролирующая функция режиссера и главного сценариста возлагалась на Джона Лассетера, а роль продюсера взял на себя Ральф Гуггенхайм (коллега Джона, с которым он работал еще в Нью-Йорке в Computer Graphics Lab). С этими людьми во главе проекта компания Pixar приступила к выполнению задачи, внушавшей страх и совершенно новой для компании, — созданию полнометражного фильма, впоследствии названного «История игрушек» («Toy Story»). Джон всегда любил фильмы о дружбе; свой «Оскар» он получил за трехминутный короткометражный фильм о малыше и его игрушках. Схожая концепция нашла свое воплощение в истории двух игрушек из коллекции одного мальчика. Сначала они соперничали между собой; так происходило до тех пор, пока им не пришлось объединить свои усилия в борьбе против внешнего противника. Типичная история о похождениях двух товарищей, но впервые главными героями фильма стали игрушки.

За несколько месяцев специалисты Pixar разработали сюжет фильма, и Джон почувствовал, что пора представить результаты на рассмотрение руководства Disney. Члены команды Pixar собрали все подготовленные к тому времени эскизы и сняли их на

видеопленку. Затем Джон отвез видеокассету в Бербанк и показал отснятый материал Джеффри Катценбергу. Во время показа Джон сам озвучивал всех героев и музыку, обеспечив видеоряд еще и живым звуковым сопровождением. (Лассетер как никто другой умеет очаровать зрителей подобными представлениями; многие считают, что он мог бы сделать успешную карьеру актера.) После того, как Джон ушел, Катценберг сказал другому представителю руководства Disney, что это «чудесная, отличная, самая лучшая презентация» из всех, которые он когда-либо видел или слышал. (Впоследствии он начал распространять слухи о том, сколько пришлось поработать, чтобы устранить все недостатки.)

Основываясь на первоначальном сюжете, Джон и его помощники на протяжении года разрабатывали сценарий фильма. Чтобы научиться писать сценарии, как это делают голливудские сценаристы, Джон записался на интенсивный курс сценарного мастерства (тот самый, над которым иронизируют авторы фильма «Адаптация»). Этот курс получил много критических замечаний в свой адрес за ограниченность перечня рекомендаций и излишнюю категоричность в отношении того, что следует и чего не следует делать при написании сценариев. Тем не менее, совершенно очевидно, что стиль Лассетера не пострадал. Джон выбрал сцену из будущего фильма с участием двух центральных персонажей — астронавта База Светика и ковбоя Вуди — и посадил художников-аниматоров и технических специалистов за работу над созданием тридцатисекундного демонстрационного ролика к будущему фильму. По окончании работы над ним ролик должен был иметь такой же законченный, реалистичный зрительный ряд, как и весь фильм. Все руководители Disney знали, что представляет собой трехмерная анимация, но никто из них не видел подобный материал, в титрах которого стояло бы имя студии. Питер Шнейдер, осуществляющий контроль над реализацией данного проекта, посмотрел клип и поразился этой работе. В середине января 1993 г. компания Pixar, наконец, получила одобрение Джеффри Катценберга относительно концепции сюжета.

Остальная часть служащих компании (специалисты, не занятые непосредственно в производстве фильма, разработчики программного обеспечения, сотрудники коммерческого отдела и т. д.) экономила буквально каждый цент; численность персонала, занимающаяся непосредственно фильмом, выросла от небольшой группы специалистов до более ста человек, среди которых — тридцать ассистентов режиссера и почти столько же аниматоров.

Когда сценаристы работают над структурой сюжета, они часто делают краткое описание различных сцен на регистрационных карточках, прикрепляют их к специальной

доске, а затем меняют местами, чтобы найти оптимальный порядок воспроизведения сцен. Художники-аниматоры, создающие мультипликационный фильм, часто делают то же самое, только вместо карточек с кратким описанием сцен используют эскизы рисунков. Тот, кому пришлось побывать в компании Pixar в 1990 г., мог видеть коридоры с импровизированной художественной выставкой эскизов для очередных моментов той или иной сцены стенами, а также редакторов сценарного отдела и художников-аниматоров, рассматривающих эти эскизы и выдвигающих идеи относительно того, как должна развиваться сцена от одного момента к другому.

В том же коридоре с развешенными на стенах рисунками видели пробегающего мимо Джона Лассетера. Выполняя обязанности режиссера фильма, он был «главнокомандующим» и нес ответственность за все творческие аспекты создания фильма. Джон ежедневно делал обход студии (в которой каждый художник-аниматор имел свое отдельное рабочее пространство) и просматривал сделанные эскизы. Рассматривая эти рисунки, проработанные до мельчайших деталей и представляющие собой ряд последовательных изображений, Джон мог представить себе каждый аспект действия, происходящего в той или иной сцене. Затем Джон быстро и четко излагал ряд самых разных предложений, начиная с того, как следует расположить пальцы ног персонажа или как он должен держать тот или иной предмет в руке, и заканчивая тем, с какой скоростью он должен поворачиваться, на чем должен сфокусироваться его взгляд и как он должен демонстрировать свою реакцию на происходящее.

Еще в самом начале своей карьеры Джон понял — чтобы быть лучшим художником-аниматором, необходимо нечто большее, чем просто умение рисовать. Уже во время работы в Pixar он настаивал, чтобы аниматоры, нанимаемые компанией, были «скорее актерами, чем художниками». Он утверждал, что создание персонажей анимационных фильмов в большей степени требует актерского таланта, чем любых других способностей. Впоследствии компания стала способствовать развитию актерских и других талантов художников-аниматоров, изготовителей моделей и ретушеров, организовав курс «Университет Pixar». Предполагалось, что этот курс должен пройти каждый новый сотрудник, нанятый на работу в компании. Продолжительность курса составляла несколько недель; на нем преподавались различные предметы, в том числе искусство импровизации.

При необходимости озвучить диалог между персонажами в той или иной сцене художники-аниматоры сначала самостоятельно записывали черновую фонограмму, в которой

голоса героев озвучивали рядовые сотрудники компании Pixar; при этом у них могло и не быть никакого актерского опыта. На завершающем этапе озвучивания фильма в студии звукозаписи в Лос-Анджелесе появлялись знаменитые актеры, а также их менее известные собратья по ремеслу, где Лассетер руководил процессом озвучивания, контролируя буквально каждую фразу.

Для озвучивания фильма «История игрушек» Джон пригласил Тома Хэнкса (на роль Вуди). По словам Джона, «Том умеет делать своих героев эмоциональными и привлекательными». Перед тем, как Хэнкс приехал в офис компании, чтобы обсудить проект, Лассетер подготовил тридцатисекундный фрагмент из фильма, в котором задействован Вуди; для озвучивания этого фрагмента он взял запись голоса Хэнкса из фильма «Тернер и Хуч» («Turner&Hooch»). Хэнкс, просмотрев клип, откинул голову назад и начал хохотать, а затем спросил: «Когда мы начинаем?»

Среди актеров, озвучивавших фильм, были также Уоллес Шон, комик Дон Риклз и Пени Джилетт из дуэта фокусников «Пени и Теллер». База Светика озвучивал Тим Ален. (Сначала предложение об озвучивании этой роли получил Билл Кристалл, но он отказался, — решение, о котором Билл очень сожалел впоследствии. «Это самая большая ошибка из всех, которые я когда-либо совершал в своей жизни, — рассказывал он. — Это единственное предложение, которое я отклонил, а потом очень раскаивался по этому поводу». Биллу удалось исправить эту ошибку, озвучив роль в одном из следующих фильмов Pixar — «Корпорация монстров»).

Когда художники-аниматоры работали над той или иной сценой, они не только прослушивали сначала фонограмму диалогов, но еще и смотрели видеозапись озвучивания актерами этих диалогов. Аниматоры просматривали отснятый материал многократно, до тех пор пока не улавливали каждый нюанс диалога. Начиная работать над сценой, они в первую очередь анимировали движения тела персонажа, а затем приступали к анимации лица, движений рта и губ, синхронизируя их с записью голоса персонажа. Анимация лица основывается на использовании специальных контрольных точек, посредством которых аниматор управляет движением мышц лица персонажа; для анимации персонажа Вуди предусмотрели восемь таких контрольных точек только для бровей.

«Джон обладает практическими навыками во всем, — рассказывал руководитель отдела спецэффектов, выполнявший одновременно обязанности ретушера. — Он всегда знает, что вы должны сделать, чтобы еще лучше выполнить свою работу, и без всяких сомнений предлагает сделать еще одну попытку. И в то же

время ему неизменно удается давать подобные распоряжения таким образом, что человек чувствует: перед ним просто поставили очередную задачу — без нагоняев и критики в его адрес».

После утреннего визита в студию, в которой работали художники-аниматоры, Джон Лассетер спешил в просмотровый зал, на совещание с командой специалистов, занимающихся созданием световых эффектов. В этом зале очень внимательно просматривались те сцены, которые уже были готовы (или почти готовы), чтобы одобрить их использование в фильме. Здесь Джон-режиссер становился Джоном-перфекционистом в самой крайней степени. Изменение характера освещения, пусть даже незаметное на первый взгляд, может придать новый вид всей сцене, переключить внимание зрителя на другие аспекты сцены или передать совершенно другое сообщение. Что должна выражать сцена по первоначальному замыслу Джона — другими словами, каков смысл сюжета или как раскрыт характер персонажа? Нельзя ли максимально приблизиться к достижению этой цели, переместив направление основного источника света из этого места сюда? Или, может быть, в сцене можно найти более глубокий смысл, чем изначально задумал сам Джон?

В новом мире компьютерной анимации нет необходимости строить декорации или менять состав актеров. Одно из чудес, неизменно присутствующих в производстве фильмов с помощью компьютерных технологий, заключается в том, что все изменения легко реализуются и требуют от создателей фильма не больше усилий, чем необходимо волшебнику, чтобы взмахнуть волшебной палочкой, хотя за всем этим и стоят громадные математические возможности компьютеров. У режиссера фильма появляется столько возможностей, что он становится похожим на чародея Мерлина и так же, как и он, с его волшебным посохом, способен изменять реальность посредством одной команды.

Один человек, присутствовавший на таком совещании, видел, как Лассетер вместе со специалистами по световым эффектам изучал сцену, в которой зритель смотрит через окно, покрытое каплями дождя. «Каждая капля — это линза, — давал он указания, — и она должна отображать все, что происходит на улице. Давайте добавим еще пятьдесят капель, чтобы усилить этот эффект».

По мнению Лассетера, любой анимационный фильм должен внушать зрителю такое же чувство достоверности, как и обычный игровой фильм, — и это его убеждение распространяется на мельчайшие подробности каждой сцены. Команда Джона создала целую коллекцию изображений грязи для получения таких

эффектов, как плинтус в спальне, покрытый грязью от детских туфелек.

Возможно, только очень немногие зрители когда-либо вообще заметят это, но таким же подходом Джон руководствовался и при моделировании движения камеры. Руководитель отдела компоновки сцен Крэг Гуд говорил по этому поводу следующее: «Мы пытались максимально достоверно передавать сцену, как будто она снята на камеру, которая передвигается с помощью операторской тележки или крана. Мы сознательно использовали для этого кадры, снятые режиссерами игровых фильмов».

Все это осуществлялось с помощью формул и алгоритмов, хранившихся в памяти компьютера. Они разрабатывались и уточнялись на протяжении многих лет (начиная еще с Алекса Шуре и даже более раннего периода). Программы, написанные на основании этих алгоритмов, со временем становились все более эффективными, но одновременно и более сложными. В качестве иллюстрации руководитель технического отдела Билл Ривс приводит следующий пример: «Удивительно, насколько объемными стали наши шейдеры. Раньше они представляли собой программный код из нескольких строк. Сейчас некоторые из них занимают от десяти до двенадцати страниц». (Шейдер — подпрограмма, описывающая поверхность объекта и определяющая, как поверхность должна отражать свет и как объект должен отбрасывать тени.)

Как только сцена получала окончательное благословение Джона, ее передавали на «ферму рендеринга», в состав которой входило три сотни рабочих станций компании Sun Microsystems. На этой «ферме» выполнялось преобразование всей совокупности данных о сцене в цифровую форму, кадр за кадром, до тех пор, пока сцена не была готова для перенесения на кинопленку. Частота кадров при перемещении тридцатипятимиллиметровой пленки через проектор обычного кинотеатра-мультиплекса составляет 24 кадра в секунду; в окончательной версии фильма «История игрушек» — 116 тысяч кадров; процесс рендеринга может потребовать около пяти часов на каждый кадр фильма. Все это объясняет, почему «ферма рендеринга» компании Pixar состояла из такого количества компьютеров.

У Стива Джобса хватало причин радоваться успехам компании Pixar. В то же время ситуация в другой его компании — NeXT — оставалась крайне нестабильной. Стив считал, что многие проблемы, возникшие в компании, будут решены, если ему удастся переманить на свою сторону Майка Слейда из Microsoft — первоклассного специалиста по маркетингу с

впечатляющей историей успешного продвижения по карьерной лестнице. Стив рассчитывал, что появление нового директора по маркетингу приведет к увеличению объема продаж продукции NeXT. Действительно, присутствие в компании такого требовательного руководителя, как Слейд, повысило моральный дух в коллективе и привело к существенному увеличению объема продаж, почти в четыре раза.

Трудно себе представить, но четырехкратного увеличения объема продаж оказалось недостаточно для улучшения общего состояния дел в компании. Только в 1992 г. NeXT продала двадцать тысяч компьютеров. Если бы компании Pixar хотя бы когда-либо удалось обеспечить такие продажи, это был бы повод открыть бутылку шампанского. Однако для NeXT это был жалкий результат. Компания Apple продавала больше компьютеров каждую неделю.

Стив не имел возможности и дальше вкладывать в компанию свои деньги — по крайней мере, не подвергая опасности свое будущее.

Тем не менее, к январю состояние дел в компании заметно улучшилось. По официальным сообщениям руководства NeXT, годовой объем продаж составил 140 млн. долл., и Стив начал делать агрессивные заявления: «Несколько лет назад мы вышли на рынок рабочих станций; сейчас наша доля на нем составляет почти половину доли Sun и продолжает увеличиваться. Вы сможете стать свидетелями того, как мы продолжим отнимать долю этого рынка у Sun». В действительности положение дел в компании улучшилось, но не настолько кардинально. Прогнозы Стива скорее свидетельствовали о его слепом оптимизме, граничащем с самообманом, а не делались на основании анализа реальных рыночных условий. Тем не менее, руководители компании Canon приятно удивились такому росту продаж в NeXT и, не желая, чтобы вложенные ими сто миллионов долларов «вылетели в трубу», решили вложить в NeXT еще 30 млн. долл., чтобы поддержать компанию на плаву.

Обещание сделать новые инвестиции сопровождалось определенными требованиями. К тому времени в компании Canon уже убедились, что именно Стив в значительной степени оказался причиной многих проблем, и поставили условием вложения очередной порции денег в NeXT требование, чтобы Стив передал часть своих полномочий по управлению компанией новому исполнительному директору, кандидатуру которого предложит руководство Canon. Стиву очень трудно было принять окончательное решение. Это почти походило на ситуацию, когда Джон Скалли отнял у него Apple Computer. Однако если бы Стив

не принял это предложение, ему пришлось бы закрыть компанию, уволить всех ее сотрудников и попасть в унизительное положение объекта многочисленных насмешек со стороны прессы. Он согласился.

Никто и никогда не взял бы на себя смелость заявить, что работа со Стивом превращалась время от времени в настоящий кошмар. Его необыкновенная харизма и непостижимое обаяние, притягивающее к нему людей даже тогда, когда они знали, что в любой момент он может сделать в их сторону грубый выпад, — все это определяло такую степень преданности окружающих этому человеку, которой могут похвастать только очень немногие высшие руководители компаний. Возможно, с точки зрения менеджмента наличие в компании NeXT еще одного руководителя с такими же полномочиями, как и у Стива, было вполне оправданным, и на бумаге все выглядело прекрасно. Однако среди персонала компании эта идея не получила поддержки. Ключевые специалисты начали подавать заявления об отставке. Сначала ушел вице-президент по маркетингу, затем — вице-президент по сбыту, а после него — руководитель подразделения по выпуску компьютеров — последний из соучредителей компании.

Это один из самых мрачных моментов в жизни Стива, но впоследствии стало еще хуже.

Тридцать миллионов долларов, вложенных компанией Canon, очень быстро закончились. По сообщениям журнала Wired, японская компания внесла еще 70 млн. долл., тем самым увеличив общий объем инвестиций в NeXT до суммы 200 млн. долл. В 1993 г. Стив вынужден был взглянуть правде в глаза: единственный способ предотвратить крах компании NeXT заключается в закрытии ее бизнеса по выпуску компьютеров. Журналист, бравший у Стива интервью после того, как это решение стало достоянием гласности, нашел его «ранимым, подавленным и замкнутым». К тому времени Росс Перо тоже утратил иллюзии относительно стиля руководства, свойственного Стиву. Поэтому он вышел из игры и отозвал свои инвестиции.

Вряд ли в этот тяжелейший момент своей жизни Стив мог знать о том, что то, что осталось от NeXT, — впечатляющая операционная система NeXTStation, разработанная на базе ядра Mach, созданного, в свою очередь, специалистами Университета Карнеги-Меллона, — окажется отправной точкой его величайшего триумфа.

Джон Лассетер осознавал, что ему посчастливилось иметь за своими плечами традицию Disney и опыт работы в этой студии.

Сам Джон был очень талантлив, и у фильмов, над которыми он работал, были большие перспективы. В то же время возникли определенные трудности с прокатом анимационных фильмов студии. И все же компания Disney по-прежнему оставалась бесспорным лидером индустрии анимационных фильмов, а ее высшему руководству все еще удавалось тонко чувствовать, что именно вызовет отклик у зрителей.

Тем не менее, отношение некоторых представителей Disney к их северному партнеру не было таким уж отеческим и покровительственным. Об этом свидетельствуют высказывания президента студии анимации компании Disney Питера Шнейдера. «Мы действуем так, как должны действовать партнеры, — говорил Шнейдер. — Каждый день мы анализируем их работу, требуем, подталкиваем и ведем с ними переговоры» — и это, по мнению Шнейдера, должно привести к улучшению качества работы специалистов Pixar. Будучи Питером Шнейдером, он все-таки не мог не сказать колкость: «С тем, кто действительно заслуживает доверия, у нас никогда не возникает проблем, хотя я знаю, что иногда проблемы [с такими людьми] возникают у Стива [Джобса]».

По мнению одного из руководителей студии Disney, Шнейдер оказался в противоречивом положении из-за новой ситуации, которая сложилась с Pixar и фильмом «История игрушек». Если он с самого начала выступит против сотрудничества с Pixar в рамках создания анимационных фильмов для Disney, а проект все-таки окажется успешным, он будет выглядеть как недальновидный человек, не умеющий правильно оценивать ни людей, ни факты. Если же этот проект закончится провалом, он станет просто одним из руководителей подразделения анимационных фильмов компании Disney, поддержавших проект создания фильма, который вышел на экраны, но не нашел своего зрителя.

Фильм «История игрушек» — целиком и полностью детище Джона Лассетера, но он знал, что необходимо сделать так, чтобы Шнейдер и Катценберг тоже остались довольны. Для этого Джон и члены его команды регулярно собирали эскизы к сцене, над которой работали, и снимали их на пленку, чтобы сделать черновой вариант раскадровки этой сцены. Затем Джон садился в самолет, летел в Бербанк и показывал отснятый материал Катценбергу и Шнейдеру; при этом он сам озвучивал всех персонажей, участвующих в сцене, и описывал, как будет происходить само действие.

Джон уважал Катценберга за его опыт и проницательность; Катценберг, в свою очередь, уважал Лассетера за талант и гениальные творческие способности. Для Стива отношения с

Катценбергом также имели большое значение и со временем вышли за рамки сугубо профессиональных контактов. Катценберг, со своей стороны, так высоко ценил генерального директора Pixar и восхищался им, что даже пригласил его на ужин к себе домой.

Однако наступил момент, когда Джеффри Катценберга начало одолевать беспокойство. В сюжете фильма «История игрушек» ему не нравилось, как развиваются события. Он знал, что именно ему не нравится, но не знал, как это можно исправить. Катценберг очень тонко это чувствовал, когда развитие событий в фильме теряло свою динамичность, и, если подобное случалось, всегда говорил свою любимую фразу: «Они идут покупать попкорн», что означало: «Им [зрителям] становится скучно».

Однако проблема, возникшая в процессе работы над фильмом «История игрушек», оказалась не идентифицированной. Лассетер знал, что аниматоры Pixar занимаются совершенно новым делом, добиваясь результатов, которых никто в сфере создания анимационных фильмов даже представить себе не мог. Результаты выглядели грандиозно. Члены команды Лассетера работали над фильмом с большим энтузиазмом. Джон восхищался тем, что им удавалось делать. Однако Катценберг не был доволен, и его тревожила не просто мелкая «проблема попкорна».

Проблема была настолько серьезной, что даже Катценберг не мог отчетливо сказать, что его не устраивает, а Лассетер, со своей стороны, также не понимал, в чем состоит ее суть. Идея сюжета родилась в воображении Лассетера и заключалась в том, чтобы посредством анимации показать на экране жизнь игрушек. На этой идее основывались и все его предыдущие короткометражные фильмы, сделанные уже в период его работы в Pixar и получившие самые высокие награды. Один из первых фильмов такого типа — «Люксо Младший», героями которого были лампы. После этого фильма Джон и члены его команды создали еще один короткометражный анимационный фильм, главный герой которого — оловянный солдатик, забытый на шоссе. В фильме рассказывается о приключениях этого солдатика и об опасностях, с которыми он столкнулся, пытаясь найти путь домой.

Сценарист Эндрю Стэнтон, один из авторов фильма, рассказывал, что по первоначальному замыслу задумывалось сделать главными героями фильма двух персонажей: Вуди — старомодного ковбоя, и База — современного астронавта, экипированного всеми приспособлениями, необходимыми каждому герою космоса. «Сначала они сражаются за звание любимой игрушки, — рассказывал Стэнтон. — Затем оба

теряются, и им приходится учиться ладить друг с другом, чтобы вернуться домой».

Однако в процессе создания персонажей сценаристы в каком-то смысле сбились с пути. Вуди и Баз должны обладать совершенно разными личными качествами — этого требовал сам жанр фильма. В самом начале фильма происходит столкновение характеров этих двух героев и целей, которые они перед собой ставят. Это требовалось для создания драматического конфликта, но еще более важно то, что это обязательный элемент любого фильма о дружбе. Только после напряженного столкновения эти два героя должны объединить свои усилия в борьбе против общей опасности или против врага. Авторы сценария прекрасно понимали все эти важнейшие моменты, но на их работу слишком повлияли их же собственные впечатления от одного из наиболее ярких фильмов данного жанра — «Смертельного оружия» («Lethal Weapon») — и одного из его главных героев (которого сыграл Мэл Гибсон) с его наплевательским отношением к окружающим. Это не совсем удачный источник вдохновения для авторов сюжета фильма, работавших над образами Вуди и База. Сценарий, полученный в результате, не вызывал радостного, веселого настроения у маленьких зрителей, хотя их родители, возможно, и получали удовольствие от острых шуток и непомерного самомнения Вуди.

Когда в середине 1993 г. Джеффри Катценберг дал согласие на переход от этапа написания сценария собственно к этапу производства фильма, это стало поворотным пунктом в создании «Истории игрушек», еще больше поднявшим энтузиазм людей, работавших над фильмом. Однако теперь, несколько месяцев спустя, Катценберг по-прежнему не одобрял результатов. Джон продолжал приезжать в студию Disney с новыми идеями, но ни одна из них не решала проблему, беспокоившую Джеффри. Как и все титаны Голливуда, Джеффри обладал необычайно тонким чутьем на то, что найдет отклик в зрителях и затронет их сердца. Он чувствовал проблему в самом ее зародыше. Трудность состояла в том, что он не мог сказать, как от нее избавиться.

Семнадцатого ноября, в день, который команда Pixar назовет впоследствии «черной пятницей», руководство компании получило официальное уведомление о том, что Disney закрывает производство фильма «История игрушек». По словам Лассетера, в студии решили, что сюжет фильма слишком «по-детски наивен», и настояли на том, чтобы специалисты Pixar сделали его «более острым, более взрослым». Том Шумахер, исполнительный вице-президент студии киноанимации компании Disney, возложил часть вины за произошедшее на саму студию. «Мы слишком

сильно на них давили, — сказал он. — Они неправильно нас поняли и сделали фильм слишком острым. В результате он в значительной степени потерял свою притягательность». Попытка разделить ответственность не помогла; работа над фильмом была приостановлена.

На Стива Джобса, некогда любимца прессы, обрушился шквал критики из-за проблем, возникших в компании NeXT. Статьи о героях, упавших с тех высот, на которые им удалось взобраться, могут существенно повысить тираж печатного издания. Стив предполагал, что деловая пресса осыплет его насмешками, но это еще не самое худшее. Кончина «Истории игрушек» держалась в строгом секрете и обсуждалась только во время личных бесед, но как только новость об этом событии стала достоянием гласности, обман всплыл на поверхность. Стив потерпел крах.

Империя Стива Джобса превратилась в развалины, и казалось, что больше никогда не возродится.

Через десять лет после выхода на рынок компьютера Macintosh и демонстрации блестящего рекламного ролика «1984» по телевидению во время матча Суперкубка по американскому футболу наступил год 1994. Он стал самым тяжелым периодом для Майкла Эйснера и компании Disney, а также для Стива Джобса и его компании Pixar.

Лыжный сезон во время пасхальных каникул завершился в апреле непредвиденным ужасным событием — катастрофой вертолета, в которой погиб Фрэнк Уэллс, второй человек после Майкла Эйснера, президент компании Disney. Эту огромную потерю в руководстве Disney трудно восполнить временным назначением кого-либо другого на это место. Фрэнк Уэллс — единственный человек, к которому Майкл Эйснер мог всегда обратиться за помощью в трудных, кризисных ситуациях. Он давал Эйснеру роскошную возможность переложить на чьи-то плечи хотя бы часть тяжелейшего бремени управления все более разрастающейся, сложной сетью подразделений, входивших в состав компании Disney. Уэллс являлся для Эйснера своеобразным фильтром, интерпретатором, который доводил его «сырые» идеи в сфере бизнеса до стадии практической реализации. Многие голливудские авторитеты убеждены, что если бы Фрэнк «Скала» Уэллс выжил в той катастрофе, ситуация в компании Disney осталась бы стабильной; компания избежала бы множества проблем, решение которых потребовало от руководства таких больших усилий в последующие годы.

Поиск подходящего человека, который заменил бы Фрэнка Уэллса, потребовал гораздо больше времени и сил и оказался

намного более сложным, чем кто-либо вообще мог себе представить — и меньше всего Майкл Эйснер.

На протяжении нескольких месяцев после гибели Фрэнка Уэллса Эйснер пытался управлять компанией самостоятельно, не прекращая при этом искать человека с таким же, как у Фрэнка, интеллектом, напористостью, знаниями, опытом и талантом. Любопытно, что Эйснер с самого начала не рассматривал кандидатуру своего близкого друга, Майкла Овица, главы агентства Creative Artists Agency и одного из самых влиятельных лиц Голливуда. Овицу свойственны совсем другие качества; он знал почти всех важных людей города и обладал непомерным стремлением к заключению сделок, выгодных его клиентам. Он был киноагентом номер один в городе.

Тем не менее, начав анализировать кандидатуру Овица в качестве преемника Уэллса, Эйснеру пришлось вести переговоры по этому вопросу весьма тактично. Печально известная голливудская «фабрика сплетен» могла разрушить любую сделку еще до того, как стороны сядут за стол переговоров. Любопытно, что деловые отношения Майкла Эйснера с Овицем фактически предсказали развитие его отношений со Стивом Джобсом. Как бы то ни было, они сильно пострадали от непримиримого противоборства этих двух неординарных личностей.

Во время первого разговора, состоявшегося между Эйснером и Овицем на эту тему, Овиц сказал: «Я готов к переменам» и «Мы станем непобедимой командой». У Эйснера появилось ощущение, что им удастся договориться. Однако затем Овиц изложил свою версию его статуса в компании. «Мы будем содиректорами», — сказал он. Эйснер видел в лице Овица человека, который заменит Фрэнка Уэллса и станет вторым человеком в компании после него самого, но не равного ему. После слов Овица Эйснер сразу же понял, что его представление о статусе Овица не совпадает с той ролью, которую тот определил для себя сам.

Вскоре после этого состояние здоровья Майкла Эйснера ухудшилось настолько, что ему пришлось лечь в больницу, столкнувшись с необходимостью срочной операции на сердце. Он сказал своей жене Джейн, кто должен стать его преемником на посту генерального директора Disney в случае, если он не сможет больше управлять компанией. Он назвал два имени: Барри Дилер, председатель совета директоров компании Fox в тот период, когда Эйснер был ее президентом, и Майкл Овиц. Он сказал также, что ему не хотелось бы покидать этот мир до тех пор, пока ситуация не улажена. Его опасения оправдались.

Джейн позвонила Овицу, как близкому другу семьи, рассказала ему о предстоящей операции и попросила приехать в

больницу (клиника медицинского центра Cedars Sinai в Лос-Анджелесе), взять на себя хлопоты, связанные с операцией, и отдать необходимые распоряжения. Это желание Джейн вполне оправданно, учитывая эмоциональное напряжение любящей супруги в подобной ситуации. Без особых проблем перекрыв все возможные пути общения Эйснера с внешним миром, Овиц приказал, чтобы к больному не допускали никого, кроме близких родственников, психотерапевта и адвоката. Когда Сэнфорд Литвак, глава юридической службы Disney, приехал в больницу, чтобы получить согласие выздоравливающего Майкла Эйснера на публикацию пресс-релиза, Овиц, который еще не был сотрудником компании и не имел права принимать решения от ее имени, привел Литвака в ярость, не позволив встретиться с Эйснером. Вместо этого он взял на себя ответственность за утверждение пресс-релиза. Участие Овица в делах компании очень помогло Джейн, но вызвало среди руководителей Disney неприятие. В скором будущем оно обернулось для Овица настоящим кошмаром.

Стив Джобс не хотел верить в то, что проект «История игрушек» прекратил свое существование. У него ведь контракт! Компания Disney вложила миллионы долларов в производство фильма!

Однако в Голливуде, как стало известно Стиву, студии время от времени закрывают производство фильмов в случае возникновения серьезных проблем. Как правило, после их устранения работа над закрытыми фильмами возобновляется. Руководству Disney не нравится сценарий? В таком случае следует нажать на сценаристов, чтобы они нашли решение проблемы.

Сценаристы уже и так предприняли ряд попыток в этом направлении. Но, как часто бывает в таких ситуациях, они находили решение локальных проблем, но им не удавалось изменить персонаж Вуди настолько, чтобы убрать из фильма излишнюю остроту. В конечном итоге сценаристы поняли, что им и не нужно этого делать. Они написали несколько новых сцен для начала фильма и показали Вуди как хорошего парня, всегда готового помочь другим игрушкам, не жалеющего своих сил для этого и не такого эгоистичного, каким он казался вначале. Если у зрителей с самого начала сложится положительное, благосклонное мнение о Вуди, они примут и те изменения в его характере, которые произойдут с ним позже, под влиянием соперничества с Базом Светиком, угрожающим отнять у Вуди статус лидера.

Стив осознал, что в Голливуде не следует принимать близко к сердцу вспышки гнева со стороны высших должностных лиц. Здесь полно нервных, легко возбудимых руководителей самых разных рангов. И в этом нет ничего удивительного, если принять во внимание, что они имели дело с кинопроизводством — другими словами, занимались выпуском продукта стоимостью в миллионы долларов, который с высокой степенью вероятности может провалиться; кроме того, им приходилось целый день общаться с неуравновешенными режиссерами, требовательными, упрямыми адвокатами, агентами и менеджерами.

Члены команды Pixar, воодушевленные тем, что нашли новый подход к событиям в фильме, изложили свои соображения Катценбергу. Джеффри понравилось найденное решение, и он дал свое благословение возобновить процесс работы. «История игрушек» снова обрела жизнь. Как будут развиваться события в дальнейшем? Может, это приведет к мировой известности команды Pixar? Или, возможно, создатели фильма предстанут группой новичков и болванов? Еще целых полтора года ни руководству Pixar, ни рядовым ее сотрудникам не дано знать, что именно их ждет впереди.

Когда Майкл Эйснер почувствовал себя достаточно хорошо, чтобы вернуться на свое рабочее место, человек, претендовавший на второй по важности пост в компании, уже освоился в первых рядах списка возможных кандидатур. Им был Джеффри Катценберг. На протяжении семи лет он занимал должность президента киностудии компании Disney и руководил студией анимации. По большому счету, именно Катценбергу можно поставить в заслугу то, что деятельность студии поддерживалась на высоком уровне и давала очевидные результаты. Под руководством Катценберга в студии было создано несколько выдающихся анимационных фильмов — «Русалочка» («The Little Mermaid»), «Красавица и чудовище» («Beauty and the Beast»), «Аладдин» («Aladdin»), «Король Лев» («The Lion King»). По всей видимости, главная черта характера Джеффри Катценберга — уверенность в себе; он искренне верил, что именно он больше всего заслуживает второй по важности пост в компании.

Однако отношения между Эйснером и Катценбергом складывались не самым лучшим образом. Конфликт между ними впервые возник после авиакатастрофы, унесшей жизнь Фрэнка Уэллса, и продолжался несколько месяцев. Через два дня после катастрофы, когда еще шли приготовления к похоронам, Катценберг начал давить на Эйснера, потребовав немедленной личной встречи. Эйснер пригласил его на неофициальную беседу

за обедом.

Катценберг не утруждал себя светскими любезностями. Как только они оба сели за стол, Катценберг бросился в атаку. «Не могу поверить, что вы не предложили мне должность президента сразу же после смерти Фрэнка, — сказал он. — После восемнадцати лет, проведенных вместе, я заслужил право быть вашим партнером».

Катценберг совершил ужасную ошибку, подняв эту тему именно сейчас. Ведь у Эйснера были очень серьезные требования к качествам кандидата на пост президента. Его не устраивала излишняя замкнутость Катценберга, а также то, что он всегда преследовал свои собственные цели, а не пекся о благе компании. Еще больше усугублял ситуацию тот факт, что кандидатура Катценберга не получила поддержки среди членов совета директоров Disney. Рой Дисней, единственный член семьи, входящий в совет директоров, еще раньше предупредил Эйснера, что, по его мнению, Джеффри Катценберг не готов к этой должности. Другие члены совета директоров, по всей видимости, высказались аналогично.

К концу обеда Катценберг выразил твердое намерение подать в отставку с занимаемой должности и уйти из компании в случае, если его не назначат на пост президента Walt Disney Company — место, ранее принадлежащее Фрэнку Уэллсу.

Это поставило Майкла Эйснера в крайне неудобное положение. Впоследствии он писал: «Отставка Джеффри сразу же после смерти Фрэнка только привлекла бы внимание прессы, усугубила бы шок, который пережила компания, и обострила бы чувство тревоги у ее сотрудников». Кроме того, существовали сугубо практические аспекты этой проблемы. Через несколько недель планировалась премьера мюзикла «Красавица и чудовище» на Бродвее, а некоторое время спустя на экраны кинотеатров должен выходить новый полнометражный анимационный фильм «Король Лев». «Мне очень не хотелось терять Джеффри перед началом этих проектов», — писал Эйснер.

Бескомпромиссный Джеффри Катценберг считал, что заработал свои «кости». Он заслуживал вторую по важности должность в компании и был уверен, что ему удалось прижать Майкла Эйснера к стенке. Тем временем Эйснер был в отчаянии. «Я сыт по горло, зол и абсолютно убежден, что единственный выход из ситуации — дать Джеффри уйти. Однако, я по-прежнему ценю то, как умело он управлял киностудией».

Однако Эйснер понимал, что ему необходимо приготовиться к самому худшему, и оказался прав. Когда Катценберг узнал, что его кандидатура отклонена, он отомстил Эйснеру серией

скандальных публикаций в прессе. Сначала в средствах массовой информации обсуждался вопрос, как именно Катценберг ушел из компании — то ли сам, то ли нет. Затем журналисты начали смаковать новость о том, что Катценберг нашел способ нанести Эйснеру весьма ощутимый удар: вместе с Дэвидом Геффеном и Стивеном Спилбергом он основал новую, весьма перспективную студию, долгие годы успешно функционировавшую в Голливуде, — DreamWorks SKG.

Эйснер не только лишился еще одного руководителя высшего ранга, но и приобрел в лице Катценберга конкурента, с которым компании Disney придется бороться за самых высокооплачиваемых творческих работников — продюсеров, сценаристов, режиссеров и актеров. Помимо всего прочего, с новой студией необходимо договариваться о сроках и местах выпуска новых фильмов на экраны.

Затем Катценберг потребовал выплатить ему 250 млн. долл. По его словам, эти деньги компания Disney осталась должна ему за выход из кризиса, обусловленный успехом фильмов, снятых под его руководством. Эйснер отказался. Затяжной судебный процесс по этому делу длился несколько лет. На определенном этапе стороны согласились заключить мировую сделку, остановившись на сумме 90 млн. долл. Однако Эйснер не захотел выплачивать даже такую сумму. Это решение обошлось Disney очень дорого — когда дело было урегулировано окончательно, компания фактически выплатила даже больше тех 250 млн. долл., первоначально затребованных Катценбергом (учитывая огромные судебные издержки, понесенные за три года судебного разбирательства).

Соглашение между Pixar и Disney датировалось 1991 годом. По его условиям, новый фильм должен выйти на экраны через четыре года. В 1994 г. работа над созданием фильма возобновилась; оставался всего один год до его выхода в прокат. При таких обстоятельствах Стива Джобса должны были бы переполнять чувства уверенности и воодушевления.

Но он не ощущал ни того ни другого. Закрытие подразделения NeXT по производству и сбыту компьютеров позволило существенно облегчить финансовое состояние компании в этом контексте, но стало только временной мерой. К началу 1995 г. компания столкнулась с гораздо более серьезной проблемой. Коллектив распался, и ее покинули как почти все учредители NeXT, так и многие специалисты, работавшие в компании с самых первых дней ее существования. Стив окружил себя новыми служащими, которые соглашались работать в той

атмосфере, которую он создавал, и верили в нарисованные им заманчивые перспективы; однако этого оказалось недостаточно. Дела с операционной системой NeXTSTEP обстояли далеко не самым лучшим образом. Специалисты компании разработали версии этой операционной системы и для микропроцессора Intel 486, и для рабочих станций SPARCstation компании Sun. Это означало, что у программных продуктов NeXT есть большой целевой рынок. Однако несмотря на простоту использования объектно-ориентированного программирования для создания программных продуктов, только очень немногие клиенты решались на использование этих программных продуктов. Картина становилась все более и более мрачной. Тем не менее, Стив отказывался признать себя побежденным. Тем временем компания Pixar ежегодно получала миллионы долларов от продажи своего пакета программ RenderMan и регулярные взносы от компании Disney, предназначенные для финансирования производства нового анимационного фильма.

Хотя напряженность, связанная с нехваткой денежных средств, немного ослабла, финансовая проблема по-прежнему оставалась актуальной. В интервью корреспонденту Fortune Бренту Шлендеру Стив жаловался: «Если бы в 1986 г. я знал, сколько средств потребуется для поддержки Pixar, сомневаюсь, что я купил бы эту компанию». Стив сделал некоторые подсчеты. Для того, чтобы фильм «История игрушек» оправдал затраты на его производство, он должен собрать больше кассовых сборов, чем любой другой фильм, снятый за последнее время в студии Disney. И если фильм сможет заработать не менее 100 млн. долл., только тогда компания Pixar действительно получит хоть какую-то прибыль. Безусловно, Джон Лассетер и Эд Кэтмелл — очень талантливые люди, но разве они, будучи новичками в индустрии анимационных фильмов, действительно могут создать фильм, который превзойдет фильмы компании Disney?

Стив понял, что поступил весьма опрометчиво, уступив требованию Джеффри Катценберга сохранить компанией Disney права на доходы от продажи товаров с символикой и образами фильмов, сделанных в Pixar. Если «История игрушек» будет иметь хотя бы скромный успех, Стив увидит только мизерную часть средств, полученных от фильма, тогда как Disney, по всей вероятности, будет грести деньги лопатой, получая прибыль от продажи игрушек, игр, футболок, плиток шоколада и многих других товаров. Стив такой большой мастер ведения переговоров, а Катценбергу удалось его провести. Даже сама мысль об этом терзала душу Стива.

Тяжелое финансовое положение, сложившееся в Pixar, очень

беспокоило Стива; он начал искать способ избавиться от компании. Для этого он навел справки о нескольких компаниях (по некоторым сообщениям, даже о Microsoft) на предмет того, не заинтересованы ли они в покупке Plxar. Стив рассчитывал получить предложение о покупке компании хотя бы от кого-нибудь, тогда у него появилась бы возможность продать Plxar и уйти с гордо поднятой головой.

Поиски покупателя прекратились после того, как Майкл Эйснер принял решение, ставшее для Стива судьбоносным. Во-первых, Эйснер публично назвал «Историю игрушек» «зрелищной и очень милой». Кроме того, Стиву сообщили, что студия рекомендует отложить выход фильма на экраны… чтобы выпустить в прокат в период рождественских праздников 1995 г. Это позволяло не только организовать прокат фильма в осенне-зимний сезон, но и воспользоваться всеми преимуществами проката в период рождественских праздников, когда и взрослые, и дети с воодушевлением ожидают появления на экранах новых фильмов, которые можно посмотреть всей семьей.

Буквально в последнюю минуту Стив получил отсрочку «приговора».

Глава 8
Икона

«Стив вышел на сцену и вся Силиконовая долина воздала ему должное».

Джули Питта, журнал Forbes

Приближался день выхода фильма «История игрушек» в прокат, а команда Pixar пыталась не обращать внимания на огромную волну ожиданий от фильма, поднятую мощной диснеевской машиной раскрутки. Питер Шнейдер с пафосом заявлял: «В глубине души я знаю, что это — первоклассный фильм. Он очень, очень забавный. И не похож на другие фильмы». Майкл Эйснер раздавал обещания: «Фильм снят с использованием замечательной технологии, озвучен прекрасными актерами, работавшими с большим вдохновением, и думаю, сюжет фильма заденет зрителей за живое». Стив произносил аналогичные хвалебные речи: «Возможно, кто-то считает, что есть доля правды в слухах о том, что Disney имеет репутацию компании, с которой трудно иметь дело, но мы совершенно не почувствовали этого. Мы убедились, что у нас общие ценности».

Что касается деловой жизни Стивена Джобса, в это время он стоял на распутье и не знал, по какой дороге пойти дальше. Одна из них не сулила ничего хорошего и вела к мраку: дальнейшее ухудшение ситуации в компании NeXT, возможность катастрофического провала фильма «История игрушек», и, как следствие, публичное унижение и перспектива тихо провести остаток жизни — но в качестве кого? Венчурного капиталиста, лихорадочно пытающегося пристроить куда-нибудь часть денег, отложенных на черный день? Мастера дзэн? Отца семейства, сидящего дома и занимающегося детьми?

Другой путь вел к солнечному свету и безоблачному небу, где Стива ждал мир после сенсационного успеха фильма «История игрушек»; перспектива пойти с Лорин на церемонию вручения «Оскаров»; шквал хвалебных статей о Pixar как о чуде; в результате Стив сможет провести процедуру первичного размещения акций компании, и благодаря этому ему никогда больше не придется беспокоиться о деньгах.

Другими словами, дальнейший ход деловой жизни Стива мог привести к диаметрально противоположным результатам. К

счастью, личная жизнь приносила Стиву успокоение. В роли мужа и отца он предстал таким, каким его никто и никогда прежде не знал — более спокойным и в согласии с миром. Казалось, Стив просто расцветает, играя со своим сыном Ридом. Иногда можно было увидеть, как он катается по окрестностям на велосипеде с дочерью Лизой (уже ученицей средней школы), которую он, наконец, принял в свою жизнь. Радость отцовства все-таки смягчила жесткую позицию Стива по отношению к своему первому ребенку. К чести Лорин, она приняла этот факт, как должное, чем заслужила глубокое уважение со стороны друзей семьи. Стив и Лорин радушно приняли девочку и в свою жизнь, и в свой дом. Однажды на Хеллоуин сосед Джобса по дому в Пало-Альто Бад Бромли сопровождал группу детей, которые обходили близлежащие дома в поисках сладостей и стучались в окна и двери с криками «Угощай или пожалеешь!». В тот раз Бромли оказался свидетелем того, как дети позвонили в дверь дома Стивена Джобса. Дверь открыл сам Стив; в одной руке он держал ребенка, а в другой — подарки для детей. Он приготовил для этих детей не конфеты, конечно; будучи убежденным вегетарианцем и неизменно придерживаясь здорового образа жизни, Стив угостил всех маленьких гостей небольшими бутылочками с морковным соком.

Лорин, все еще учившаяся в Стэнфордском университете, вместе с однокурсницей открыла свой собственный бизнес, и он процветал. Поскольку она тоже придерживалась вегетарианства (или, по крайней мере, приняла его после первой же встречи со Стивом), ее бизнес заключался в поставках натуральных деликатесных продуктов питания в местные продовольственные магазины. Основательницы компании назвали ее Terra Vera (что, по всей видимости, означает «зеленая земля», хотя по-итальянски ближе по смыслу — «истинная земля»). Через некоторое время им удалось наладить сбыт салатов из экологически чистых продуктов и других блюд из таких же полезных для здоровья ингредиентов через местные торговые точки крупных сетей продовольственных магазинов. Лорин примирилась с необходимостью жить в огромном (с одиннадцатью спальнями) необычном доме Стива в Вудсайде, когда она была еще только его подругой. После свадьбы она хотела переехать в другой дом, уборка которого не превращалась бы в кошмар (кто захочет взять на себя ответственность хотя бы присматривать за прислугой для поддержания в полном порядке дома площадью 17 тысяч квадратных футов — и это несмотря на то, что в большей части комнат этого дома никто не живет?). Стив и Лорин поселились в довольно скромном доме в стиле «ранчо» на Уэйверли-стрит в

Пало-Альто, в одной миле от студенческого городка Стэнфордского университета. Это место, где люди, живущие по соседству на одной улице, знают друг друга, а соседские дети могут свободно ходить друг к другу в гости. Многие дома такого типа, построенные в свое время для университетского городка — небольшие здания с маленькими двориками и всего двумя спальнями.

Благодаря Лорин Джобсы начали жить как «еще одна обычная семья». Они до сих пор живут там же, хотя обстоятельства за последнее время изменились — как в финансовом плане, так и с точки зрения численности семьи.

В декабре 1994 г. Лорин обнаружила, что снова ждет ребенка…

В 1995 г. в компании Apple сложилась чрезвычайно трудная ситуация. Деловой мир отдавал предпочтение последнему поколению персональных компьютеров компании IBM под управлением усовершенствованной операционной системы Windows, созданной специалистами Microsoft. Компания Apple все больше и больше отставала от своего основного конкурента. Казалось, она попала в безвыходное положение — ее компьютеры не могли конкурировать по цене на рынке IBM-совместимых компьютеров. Компания Apple шла ко дну.

Джона Скалли сместили с поста после того, как под его руководством доля компании на рынке сократилась с 20 % до ничтожных 8 %. Еще раньше он привлек к работе в главном офисе компании Майкла Спиндлера — немца, который жил во Франции и весьма успешно управлял Apple Europe. Когда члены совета директоров пришли к выводу, что Скалли больше не может руководить компанией, они увидели в Спиндлере того человека, который заменит Скалли. Однако и Спиндлер оказался неподходящей кандидатурой на этот пост.

Майкл Спиндлер — спокойный, молчаливый человек, прекрасный операционный аналитик, в высшей степени трудолюбивый работник, часто проводящий на работе по восемнадцать часов (за что его прозвали «Дизелем»). И все же, несмотря на все положительные качества, Спиндлер не смог уловить настроения потребителей. Он хотел, чтобы компания Apple выпускала конкурентоспособную продукцию на большом, привлекательном рынке персональных компьютеров. Он рассчитывал, что Apple выйдет рука об руку с Microsoft на крупный рынок офисных и коммерческих вычислительных систем, с которым в компании Microsoft были знакомы до мельчайших деталей. Все, что имело значение на этом рынке, —

это цена и быстродействие. Стиль не играл практически никакой роли — особенно если за ним не стоял такой ярый сторонник изысканного дизайна, как Стивен Джобс (со своим неповторимым обаянием и красноречием).

В 1994 г. объем продаж в компании упал настолько, что Майкл Спиндлер, потеряв всякую надежу на улучшение ситуации, начал зондировать почву на предмет продажи Apple. Он считал, что спасти компанию может только «белый рыцарь»[20]. Этим заинтересовались компании Philips и Sun Microsystems, а когда в 1995 г. объем продаж снизился еще больше, интерес Sun только возрос. Основное направление деятельности компании, в котором она была особенно сильна, — выпуск рабочих станций, но в этом специфическом бизнесе довольно трудно заработать много денег. Сеть Интернет только начала привлекать внимание как одно из направлений бизнеса, и эта новая технология, в конечном счете, должна на некоторое время стать для Sun Microsystems источником получения доходов. Если бы Sun Microsystems выкупила Apple, это сразу бы привлекло всеобщее внимание к компании, переживающей трудные времена. В начале 1996 г., именно в тот момент, когда на переговорах о продаже Apple компании Sun Microsystems обсуждались самые щекотливые вопросы, вездесущие репортеры, освещающие события в Силиконовой долине, начали делать в деловой прессе намеки на сделку между Sun и Apple. Это происходило именно в тот период, когда компания Apple опубликовала отчет о полученных доходах, свидетельствующий об ужасном состоянии ее дел. Совокупность всех факторов говорила не в пользу Apple. Генеральный директор Sun Microsystems Скотт Макнили заявил, что они больше не заинтересованы в покупке Apple.

Положение компании Apple казалось безнадежным. Члены совета директоров были недовольны работой Спиндлера и начали обсуждать кандидатуры на замещение его должности. Два человека, которые могли занять это место, входили в состав совета директоров. Один из них — Юрген Хинц, исполнительный вице-президент компании Procter&Gamble. Однако идея о назначении на столь важный пост еще одного немца (которому организация сбыта среди американских потребителей тоже могла оказаться не под силу) не получила широкой поддержки в совете директоров.

Другая кандидатура — Джил Амелио. Талантливый доктор физики, продемонстрировавший блестящие способности в качестве коммерческого директора, Джил к тому же являлся автором новой книги о бизнесе «Profit from Experience». Она уже успела стать национальным бестселлером и номинировалась на

National Business Books Award.

Джил Амелио сделал стремительную карьеру в компании Rockwell International, после чего, на четвертом десятке лет, был назначен генеральным директором и президентом National Semiconductor. До его назначения компания потеряла полмиллиарда долларов и боролась за свое существование. Первое, что предпринял Амелио на своем новом посту, — сделал перестановку кадров в компании и закрыл неприбыльные продуктовые линии. Три года спустя он стал героем Уолл-стрит, обеспечив рекордное повышение прибыльности National Semiconductor.

Джил Амелио уже давно был приверженцем компьютеров Apple. Еще на своем первом руководящем посту, в период работы в одном из подразделений компании Rockwell, попавшем в кризисную ситуацию, он установил компьютеры Macintosh у руководящих работников, тогда как другие служащие компании пользовались компьютерами под управлением операционной системы Windows. Получив предложение присоединиться к совету директоров компании Apple, Амелио очень обрадовался и без колебаний воспользовался этой возможностью. Когда он уже стал членом совета директоров Apple, ему позвонил Стив Джобс и попросил о встрече. В тот момент Стив уже много лет не имел никакого отношения к Apple, и Джил не мог понять, о чем тот хотел бы с ним поговорить. Стив пришел на встречу, одетый, как всегда, неряшливо, и ему не потребовалось много времени, чтобы перейти к делу: Apple нужен новый генеральный директор, а Джил — один из соучредителей компании; следовательно, он понимает ее культуру и возможности лучше, чем кто бы то ни было. «Есть только один человек, который снова может сплотить команду Apple, — сказал он, — и способен исправить положение, в которое попала компания». Стив хотел, чтобы Джил поддержал его кандидатуру и убедил совет директоров отдать ему пост, до сих пор ускользавший от него.

Джил, мягко говоря, удивился, но все-таки согласился выслушать аргументы Стива. Он сказал: «Ладно, допустим, вы завтра станете генеральным директором. Что вы будете делать? Каким было бы ваше первое решение и почему?» Стив ответил: «Мир изменился, Macintosh исчерпал свои возможности; пришло время заняться чем-то другим». Однако на вопрос, что может стать этим «чем-то другим», Стив, как стало совершенно очевидно, не имел ответа. Джил пришел к выводу, что у Стива нет никакого четкого плана действий для компании Apple, он всего лишь хотел стать в ее главе.

За несколько месяцев, прошедших после встречи, не

принесшей никаких результатов, ситуация кардинально изменилась. Во время той встречи Стив Джобс просил назначить его генеральным директором Apple, хотя это место было занято. Теперь же совет директоров искал нового генерального директора. Джил Амелио являлся одним из немногих членов совета, у которого хватило смелости утверждать, что проблемы компании можно решить, в то время как почти все остальные члены совета занимались, главным образом, поисками компании, заинтересованной в покупке Apple. Изучив квартальный отчет о работе компании, члены совета директоров поняли, что дальнейшее промедление невозможно, так как не было времени даже на поиски подходящей кандидатуры на должность генерального директора. Совет директоров предложил Джилу Амелио занять должность, раньше принадлежащую Спиндлеру.

Джилу это решение далось нелегко. В National Semiconductor на момент его прихода самый трудный период остался уже позади, и ситуация в ней заметно улучшилась; акции компании, которые он мог бы купить по льготной цене, если бы остался, обеспечили бы ему достаток на всю оставшуюся жизнь. В Apple ему придется начать с нуля весь процесс организации мероприятий по выводу компании из кризиса — и это в отрасли, о которой он не знал практически ничего, да еще и в одной из самых известных и заметных американских компаний. Кроме того, в финансовых условиях, ему предложенных, оставалось много неясных моментов.

И все же какой генеральный директор смог бы отказаться от возможности управлять такой компанией, как Apple? На совещании совета директоров компании в Нью-Йорке Джил Амелио получил официальное предложение возглавить компанию и принял его. Он проработал на этом посту почти три месяца, прежде чем окончательно были утрясены все финансовые соглашения, по которым Джил Амелио получал компенсационный пакет в размере 3 млн. долл. в год, кредит в размере 5 млн. долл. и право пользоваться частным самолетом за счет компании, из расчета 1000 долл. в час. Может показаться, что руководство поступило достаточно щедро, но все же это значительно меньше, чем было обещано советом директоров, когда он согласился занять этот пост.

Как оказалось, Джил Амелио действительно был первоклассным коммерческим директором, но не совсем подходил для управления компанией Apple со свойственной ей культурой нонконформизма, — культурой, сформировавшейся в свое время под влиянием Стивена Джобса и (если оценивать это в ретроспективе) не подвластной ни одному генеральному

директору компании. В результате коллектив компании оказался в определенной степени неуправляемым. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Однажды Джил провел совещание с высшим руководством компании по поводу решения одного из неотложных вопросов. Проблема заключалась в том, что разработкой двух проектов занимались рабочие группы, конкурировавшие друг с другом, не поддерживавшие связь между собой и всячески вредившие друг другу. Во время совещания Джил распорядился решить проблему одним из следующих способов — расформировать одну из групп, объединить обе группы в одну или найти какое-либо другое разумное решение. Несколько месяцев спустя он с удивлением обнаружил, что должностные лица, на которых возложили ответственность за решение этой проблемы, проигнорировали его распоряжение. Обе группы работали в том же режиме, по-прежнему делая выпады в сторону друг друга и расходуя огромное количество денег — точно так же, как во времена выпуска компьютеров Apple II, когда компания не знала недостатка в деньгах и тратила их безрассудно. Хаос царствовал и в группах разработки новых продуктов, и даже в группе, создававшей операционную систему, так необходимую компании.

Джил Амелио попытался взять контроль над компанией в свои руки, назначив на руководящие посты своих помощников из числа тех, с кем был знаком еще в дни работы в компании National Semiconductor. Это только усугубило ситуацию, поскольку они придерживались авторитарного, устаревшего, командно-административного стиля управления, вызывая возмущение «аборигенов» Apple.

Провалу Джила Амелио на посту генерального директора способствовало также и отсутствие опыта в организации сбыта продукции на рынке компьютерной техники. Кроме того, ему так и не удалось организовать эффективную рекламную кампанию и разработать успешную маркетинговую стратегию.

Что действительно можно отнести к числу заслуг Джила Амелио — так это то, что он нанял Фреда Андерсона, очень серьезного работника, занимавшего до этого должность финансового директора ADP — компании, специализирующейся на предоставлении услуг по расчету заработной платы. Ситуация, сложившаяся в Apple, требовала неотложных мер. Амелио и Андерсен приняли решение провести переоценку готовой продукции, имеющейся на складах, в сторону снижения ее стоимости, кроме того, они провели реорганизацию компании и объявили о существенном сокращении штатов (на 15 %) — и это не единственное сокращение за весь непродолжительный период

пребывания Джила на посту генерального директора компании.

Принятие таких сугубо реалистичных мер, по всей видимости, позволило Джилу Амелио в определенной степени снизить убыточность компании. Теперь ему пришлось заняться куда более трудноразрешимыми проблемами — в частности, увеличить объем продаж продукции компании. Тем временем продажи продолжали падать, а разработчики программного обеспечения настоятельно требовали каких-либо конкретных сведений относительно операционной системы нового поколения, которая уже давно была обещана потребителям.

Джил Амелио делал большие успехи в разрешении кризиса с наличностью. Однако, что касается внутренней жизни компании, ему, по всей вероятности, не удавалось преодолеть пропасть, отделявшую его от команд по разработке новых продуктов, играющих такую большую роль в жизни компании. Члены этих команд — в большинстве своем энергичные и упрямые молодые люди — пытались самыми разными способами продемонстрировать свои выдающиеся способности. Более того, даже руководители высшего звена в ряде случаев отказывались поддерживать Амелио. Когда Джил пришел к выводу, что история борьбы за сохранение компании могла бы послужить неоценимым уроком для всего делового мира, и организовал сбор информации на эту тему, его помощники по связям с общественностью решили, что эта идея им не по душе, и рассказали об этом корреспонденту Business Week. Тот, в свою очередь, не упустил своего шанса и опубликовал об этом статью.

В результате проект погиб в самом зародыше, а генеральный директор Apple оказался посмешищем…

Для Стива Джобса 1995 год также обещал стать памятным. Лорин должна была родить второго ребенка, в ноябре на экраны выходит (с Божьей помощью) фильм «История игрушек», а сам Стив готовился к первичному размещению акций Pixar.

Стив планировал начать процедуру IPO сразу же после выхода фильма «История игрушек». Он готовился пойти на крайние меры, чтобы исправить ситуацию с финансированием деятельности компании, а первичное размещение акций позволило бы ему, помимо всего прочего, еще и получить наличные, которые так необходимы для оздоровления финансового положения в компании. Если бы фильм оказался успешным (даже при умеренном успехе) и при этом привлек бы внимание средств массовой информации (на что Стив вполне мог рассчитывать, поскольку за фильмом стояла мощная диснеевская машина раскрутки), то интерес к фильму, несомненно, вызвал бы

и интерес к первичному размещению акций компании Pixar. Подобное развитие событий позволило бы Стиву воспользоваться волной публикаций в прессе в качестве бесплатной рекламы, которая в противном случае могла бы обойтись в миллионы долларов. Время, выбранное для проведения процедуры IPO, по всей видимости, было действительно подходящим. Именно люди, отвергающие традиционный подход к решению тех или иных проблем, в большинстве случаев добиваются выдающихся результатов.

Стив, со свойственной ему дерзостью, проигнорировал все аргументы против первичного размещения акций. Pixar — действительно не самая подходящая компания для проведения процедуры IPO. Какой разумный инвестор станет вкладывать деньги в компанию, на протяжении десяти лет занимающуюся бизнесом, прибыльность которого еще только предстоит обеспечить? (Безусловно, в период широкой популярности инвестиций в интернет-технологии, который вот-вот должен был наступить, общепринятой станет практика вложения денег в начинающие компании, причем единственным аргументом в пользу таких инвестиций станут ожидания от деятельности подобных компаний в будущем. Однако в 1995 г. волна интереса к такого рода инвестициям только начинала набирать силу.)

Навязчивый страх провала начал постепенно притупляться, поэтому Стива не убеждали никакие аргументы против IPO. Не смогла переубедить его даже жена, имеющая диплом магистра делового администрирования Стэнфордского университета и объясняющая ему, что IPO в контексте неприбыльной компании, испытывающей нехватку денежных средств, весьма безрассудный шаг.

На протяжении всей своей жизни Стив действовал решительно и дерзко. Во многих случаях он рисковал, делая то, на что не решались другие, более осмотрительные люди, и неоднократно получал от жизни увесистые пощечины за это. Тем не менее, именно решительность и дерзость всегда держали его «на плаву», и он по-прежнему был в игре, тогда как более осторожные игроки уже вышли из нее и о них давно уже забыли.

Стив начал искать инвестиционных банкиров, осознавая, что ему необходимо установить контакты с людьми с таким же мировоззрением, как у него, а значит, их можно было бы убедить силой своего обаяния. Он с нетерпением ждал, когда квалифицированные специалисты по финансам, как «рабочие пчелки», начнут выполнять всю ту необходимую массу бумажной работы, чтобы оформить соответствующим образом намерение компании продавать свои акции на публичном рынке ценных

бумаг. К тому же ему предстояло принять ряд важных решений относительно распределения доходов от первичного размещения акций. Тем временем семейная жизнь Стива приносила ему все больше радости. Многие люди, знавшие Стива в дни холостяцкой жизни, даже представить себе не могли его в роли верного мужа и любящего отца. Однако тот, кто видел Стива с сыном Ридом, открывал в нем действительно преданного, нежного отца.

Теперь семья ожидала пополнения. Стиву и так хватало забот в тот период, но, в довершение ко всему, 19 августа у них с Лорин появился еще один ребенок — девочка, которой Стив и Лорин решили дать имя Эрин Сиена.

Стиву шел сорок первый год; по большинству стандартов он был по-прежнему молод, но уже не носил длинную прическу, волосы начали редеть, а глаза уже нуждались в очках. Ему не мешало бы немного сбавить темп жизни. Однако это не распространялось на личности типа А[21], к числу которых принадлежал и Стив. Он, как и всегда, полностью жил работой.

В компьютерной индустрии всем хорошо знакомы мероприятия, проводимые в рамках кампании по выводу продукта на рынок. С ними ассоциируются такие эпитеты, как «пышный», «запоминающийся» и «впечатляющий». Как правило, к их числу относятся ежегодные собрания, в проведении которых принимают участие профессиональные актеры и танцевальные группы, устраиваются лазерные шоу, как на рок-концертах. Стив Джобс в свое время организовал немало таких роскошных презентаций.

Тем не менее, даже его поразило впечатляющее зрелище, проведенное компанией Disney под сенью деревьев Центрального парка в Нью-Йорке. Для Disney это мероприятие стало подготовкой к выходу в прокат фильма «Покахонтас» («Pocahontas»), созданного в студии самой компании, и «Истории игрушек». Мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани произнес вступительную речь. Среди присутствующих находились Майкл Эйснер, Рой Дисней и самые известные журналисты, освещающие события в индустрии развлечений. Стива потрясли масштабы этого мероприятия и звездный состав его участников. Он всегда нуждался в признании со стороны других людей и чувствовал себя неполноценным без одобрения и восхищения, которыми так щедро осыпала его пресса в прежние времена, в самом начале карьеры. Теперь он напоминал инвалида, успешно перенесшего тяжелую операцию и выбросившего свои костыли. Похоже на то, что фильм «История игрушек» ждет потрясающий успех — в Disney верили в это. Руководители компании говорили об организации масштабной кампании по раскрутке фильма, и от

всего Стив был просто в экстазе.

Стив Джобс вернулся в Калифорнию, приняв новое важное решение. Все это время он давал ребятам из Pixar возможность управлять компанией, тогда как сам направил все свои усилия на решение проблем, возникших в компании NeXT. Занимаясь делами этой компании, Стив, по крайней мере, понимал язык, на котором говорят ее специалисты, знал всех участников игры и имел определенное представление о технологии, лежавшей в основе выпускаемых продуктов. Кроме того, инженеры компании NeXT и другие специалисты, одержимые новыми технологиями, по-прежнему боготворили Стива, хотя и ужасно боялись тех случаев, когда он, встретив сотрудника компании не на рабочем месте, начинал отчитывать его одной из стандартных фраз типа: «Чем вы тут занимаетесь? Разве вы заслуживаете тех денег, которые я вам плачу?» В компании Pixar Стив всегда чувствовал себя посторонним, как будто он пассивный инвестор, не принимающий участия в ее руководстве, но вкладывающий деньги. Такой появляется в компании один раз за долгий период времени, задает пару бессмысленных вопросов, сбивает всех с толку и после этого незаметно исчезает. Однако Стив больше не хотел играть подобную роль в Pixar. Вдохновленный энтузиазмом и одобрением, наполнявшими рекламно-пропагандистское мероприятие, состоявшееся в Нью-Йорке, Стив принял решение взять на себя ответственность за управление Pixar.

Стив сообщил Эду Кэтмеллу об изменении его статуса в компании. Предполагалось, что Эд продолжит выполнять в Pixar те же функции, но больше не будет президентом компании. Стив сам намеревался занять и должность президента компании, и должность председателя совета директоров, введенную в компании в связи с началом процедуры IPO. Вместо того, чтобы появляться в компании не чаще одного раза в месяц, он начал проводить в Pixar по два-три дня в неделю. Стив требовал, чтобы на еженедельных закрытых заседаниях руководящего состава компании присутствовали все руководители высшего звена. Он настаивал также на том, чтобы эти заседания посещал Джон Лассетер, что само по себе являлось неудачным решением, поскольку Джону приходилось отвлекаться от своих непосредственных обязанностей — режиссуры фильма «История игрушек». Все это происходило в условиях все возрастающей занятости Лассетера в связи с предстоящим выходом «Истории игрушек» в прокат через несколько месяцев.

Управляя своими компаниями, Стив Джобс ведет себя так, будто окружен невидимым защитным экраном, отражающим любые флюиды неприязни к нему, все признаки разногласий.

Один из бывших сотрудников Pixar тактично характеризует Стива как человека, «выпадающего из социальной среды». Джон Лассетер задал тон в Pixar, сделав ее местом, где люди работают очень много, но испытывают положительные эмоции по отношению к самим себе, своей работе, коллегам и самой компании.

Джон Лассетер создает вокруг себя атмосферу веселья. Он по-настоящему любит людей и уважает их чувства. Стив набрасывается на людей с резкой критикой и иногда поступает так даже со своими ближайшими помощниками и друзьями. Джон выражает по отношению к людям свою благосклонность и не скупится на комплименты. Стив требует преданности, Джон заслуживает ее.

Как ни странно, но практически невозможно не испытывать сочувствия к Стиву. Он нуждается в уважении, возможно, даже в глубокой привязанности со стороны окружающих. И при этом он способен предпринимать действия, нарушающие работу компании и вызывающие чувство неприязни у членов ее коллектива…

Прошел год с тех пор, как Майкл Эйснер впервые обсудил с Майклом Овицем возможность его назначения на руководящую должность в компании Disney. Благодаря крепким дружеским связям между их семьями эта возможность по-прежнему оставалась открытой, и тема присоединения Овица к «мышиному дому» неоднократно обсуждалась на протяжении всего этого времени. Эйснер еще больше нуждался в том, чтобы кто-то помог ему управлять гигантской компанией. Предпринятые им титанические усилия, направленные на покупку телевизионной сети ABC, дали свои плоды. Приобретение только этой телекомпании привело к более чем двойному увеличению объема операций, выполняемых в Disney. В этот период Эйснер, помимо своих обязанностей, выполнял еще и обязанности Фрэнка Уэллса. На его плечи легла огромная нагрузка, и он чувствовал, что может не выдержать.

В августе Эйснер решил пренебречь «штормовым предупреждением», проявить силу воли и сделать официальное предложение Овицу, пока коварная «машина сплетен» не погубила все дело на корню. Овиц, со своей стороны, опасался, что до его компании дойдут слухи о предстоящем уходе и это вызовет панику еще до того, как у него появится возможность сообщить об этом так, как он считает нужным.

Эйснер решил предложить Овицу заработную плату в размере 1 млн. долл. — плату, которую (и он это понимал) Овиц

посчитает недостойной себе по сравнению с почти 20 млн. долл. от своего агентства. Однако Эйснер рассчитывал на то, что Овица заинтересует возможность приобретения акций компании по льготной цене в зависимости от достигнутых показателей прибыльности — на таких условиях работал он сам. Такой пакет акций мог обеспечить Овицу вполне достаточную прибыль, чтобы компенсировать его потери в CAA; по мнению Эйснера, это принесло бы Овицу более 100 млн. долл.

Единственное, что беспокоило Эйснера во всем этом, — будет ли Овиц в большей степени, чем год назад, готов занять в компании второй по важности пост, вместо того чтобы стать ее содиректором и получить такие же полномочия, что и у Эйснера. «Если бы я услышал в ответ достаточно твердое "да", — писал Эйснер, — то, скорее всего, решился бы взять его на этот пост».

Эйснер и Овиц встретились в Аспене, где провели целый день, тщательно прорабатывая такие вопросы, как заработная плата и акционерный опцион, должностные обязанности и сферы ответственности, а также множество других деталей. Овиц попросил дать ему немного времени, чтобы посоветоваться с женой. Вскоре он позвонил Эйснеру и сказал: «Я отдаю себя в ваши руки. Давайте двигаться дальше».

Эйснер повесил трубку и почти сразу же сделал то, что не поддавалось логическому объяснению. Он позвонил Тони Шварцу, писателю, который в то время активно занимался написанием Эйснеровской автобиографии. Выбор доверенного лица в таком деле может показаться необычным, но Эйснер так часто делился со Шварцем личными проблемами, что вряд ли кто-либо другой мог понять его лучше. Связавшись с писателем по телефону, Эйснер выпалил: «Думаю, я только что совершил самую большую ошибку в своей карьере».

Немного позже, вечером, Овиц, уставший от изнурительных переговоров, растянувшихся на день, вернулся в свой дом в Аспене, где его ждала жена. Она спросила Майкла, как прошел день. Невероятно, но он сказал: «Я только что совершил самую большую ошибку в истории своей карьеры».

Это чрезвычайно важное решение как для Эйснера и Овица, так и для всей Walt Disney Company и ее акционеров, было катастрофически ошибочным. Тем не менее, и Эйснер, и Овиц считали, что, учитывая личные дружеские отношения и деловые принципы, они должны с уважением относиться к обязательствам, принятым перед друг другом.

«Я только что совершил самую большую ошибку в своей карьере», — самые мудрые слова, сказанные каждым из них в тот день…

Любой человек из окружения Стива Джобса, будь то его друг или подчиненный, нарушивший принцип преданности (по версии самого Стива Джобса), мог оказаться изгнанным из круга людей, приближенных к нему, и потерять его дружеское расположение. Известны случаи, когда Стив смягчал свой гнев, но иногда это затягивалось на долгие годы.

Сестра Стива, Мона Симпсон, по-прежнему жила в Беверли-Хиллс со своим мужем и ребенком; на протяжении одного семестра в год она преподавала курс лекций в Bard College, расположенном на берегу реки Гудзон, в двух часах езды к северу от Нью-Йорка. В октябре 1996 г. в издательстве Random House был опубликован ее последний роман «A Regular Guy» («Славный парень»). В этом романе Мона поставила перед собой новую задачу: раньше она писала свои книги традиционным повествовательным стилем, излагая события от третьего лица; теперь же она попыталась вести рассказ от первого. Два предыдущих романа Моны в значительной мере автобиографичны; новый основан на ее оценке событий, происходивших с другим человеком.

Главный персонаж романа Том Оуэнс — отчисленный из колледжа молодой человек, не признающий ребенка девушки, забеременевшей от него. Том открывает компанию, специализирующуюся на биотехнологиях; она становится чрезвычайно успешной, и Том зарабатывает миллионы долларов, но по-прежнему отказывается помочь бывшей подруге, которая изо всех сил старается поднять на ноги их дочь. В конце концов, Тома изгоняют из его собственной компании те же люди, которых он сам в нее привел. Он полностью погружается в собственные мелкие обиды и оказывается изолированным от людей. Он живет в пустом большом особняке, занимая всего пару комнат. Когда однажды на пороге дома появляется его дочь, он впускает ее в свою жизнь. По мере того, как девочка налаживает отношения с окружающими Тома людьми, он становится более открытым и примиряется с окружающим миром; в конечном итоге Том женится и начинает строить свою семейную жизнь.

Даже вступительная строка романа уже интриговала: «Он слишком занятой человек, чтобы спускать воду в унитазе». Многие люди, хорошо знающие Стива Джобса, расценивали эту книгу, как неприятную критику Моны в адрес брата. Несколько месяцев спустя журналист Стив Лор брал у Джобса интервью для журнала New York Times Magazine, где предполагалось опубликовать его краткую биографию, именно в тот период, когда Стив крайне неохотно давал интервью работникам средств

массовой информации. Журналисты дрожали от страха, наслушавшись историй о том, как в присутствии их коллег он, бывало, взрывался и выходил из себя. Тем не менее, Лор решил рискнуть. Впоследствии в своей статье он рассказывал, на что в первую очередь обратил внимание Стива: «Отметив сходство между Томом Оуэнсом и Стивом Джобсом, большинство литературных критиков отнесли этот факт на счет родственных связей между Моной Симпсон и Джобсом… Этого нельзя не заметить».

Лор задал трудный вопрос: в какой степени Стив узнает себя в герое книги его сестры? «Где-то на 25 % этот персонаж — в точности я, вплоть до особенностей поведения, — признал Стив и тут же прибавил: — Но я, конечно же, не скажу, о каких именно 25 % идет речь».

Далее журналист спросил Стива Джобса, не считает ли он, что его «использовали и предали».

Стив махнул рукой, показывая, что не согласен с этим утверждением. «Конечно, нет, — сказал он. — Это же роман».

Алан Дойчман, автор книги «The Second Coming of Steve Jobs» («Второе пришествие Стива Джобса»), рассказывал, что, работая над книгой, он связался с Моной Симпсон. Она сообщила ему, что хотя Стив и продолжал время от времени звонить ей по телефону, но практически полностью прекратил с ней взаимоотношения. Независимо от того, насколько надежен источник этой информации, сейчас Мона отрицает, что говорила что-либо подобное. Она настаивает: сообщения о том, что Стив разорвал с ней отношения из-за книги, «абсолютно недостоверны и не соответствуют истине». Это же подтверждает и редактор Моны из издательства Knopf, Гари Фискетон. Он утверждает, что «никогда не слышал таких слов»…

Джил Амелио считал, что новая, усовершенствованная операционная система станет тем ключевым фактором, который поможет компании Apple снова отвоевать свою долю на рынке у компьютеров, работающих под управлением Windows. Однако он уже совсем потерял надежду, что собственная группа компании, занимающаяся разработкой операционной системы, сможет когда-либо вообще выдать готовый продукт. В отчаянии Джил вместе с техническим директором компании Эллен Хэнкок начал искать возможность установить контакты с компанией Sun Microsystems в надежде, что ему удастся получить лицензию на использование программного обеспечения компании в качестве базовой ОС для нового поколения компьютеров Apple.

Затем Джилу Амелио посоветовали поступить совсем по-

другому. Если компании Apple придется покупать операционную систему на стороне, то почему бы не обсудить эту тему с Жаном-Луи Гассе?

Под руководством Скалли Гассе продвинулся с поста директора по маркетингу на должность руководителя подразделения по разработке компьютера Macintosh. Однако излишнее стремление Гассе к совершенству в мелочах мешало успешной реализации проектов — Скалли начинало казаться, что многие из них никогда не будут доведены до завершающей стадии. Между Скалли, человеком в высшей степени учтивым, и этим темпераментным французом часто разгорались шумные ссоры, о которых в Силиконовой долине ходили легенды.

Все закончилось тем, что Скалли указал Гассе на дверь. Возможно, сам Жан-Луи воспринял это, как подарок судьбы. Использовав выходное пособие в размере 1,7 млн. долл., назначенное ему Скалли, и деньги сторонних инвесторов, Гассе смог открыть свою компанию Be, Inc., усилия которой сфокусировались на разработке альтернативной операционной системы для компьютеров Macintosh. У этой операционной системы имелось несколько инновационных характеристик, представляющих большой интерес для специалистов в данной сфере. Но ничего не изменилось: его операционная система, казалось, никогда не достигнет того состояния, когда ее можно сделать основным продуктом компании. За шесть лет, на протяжении которых Гассе управлял Be, Inc., компания продала очень мало продуктов и получила мизерные доходы от продаж. Тем не менее, работа над программным обеспечением в компании Гассе шла полным ходом. Но даже при таких условиях гипотетическую ОС положили в основу проекта, который силами специалистов компании Apple планировали в краткие сроки довести до стадии завершения.

Подписание контракта с Гассе еще до открытия выставки MacWorld Expo в январе 1997 г. позволило бы Амелио давать реалистичные ответы на вопросы акционеров компании Apple и преданных ей потребителей, а также назвать вполне конкретную дату выхода новой операционной системы для новых компьютеров компании.

Тут в игру вступил Билл Гейтс. Он осаждал Скалли телефонными звонками, убеждая его, что из Windows NT можно сделать операционную систему для новых компьютеров Apple, и заверяя, что «посадит сотни людей за этот проект», чтобы закончить его в кратчайшие сроки. Само собой разумеется, Гейтс хотел получить кое-что взамен — и не просто деньги, а нечто гораздо большее. «Компании Apple удалось добиться больших

результатов в разработке пользовательского интерфейса — намного более весомых, чем наши», — признал он. Билл Гейтс рассчитывал, что сумев помочь Джилу Амелио решить проблему с операционной системой, в которой так нуждалась компания Apple, он сделает первый шаг к тому, чтобы добиться от Джила соглашения о передаче прав на те объекты интеллектуальной собственности, которые представляли интерес для Гейтса. По словам Джила Амелио, это позволило бы компании Microsoft «придать Windows шарм операционной системы компьютеров Macintosh».

Предложение со стороны Гейтса было в определенной степени интересным, однако Джил знал, что любая сделка с Microsoft вызовет недовольство как приверженцев компании Apple, так и ее работников, и даже многих акционеров. Компания Microsoft — заклятый враг, а сделка с Гейтсом — предательство.

Однажды Эллен Хэнкок приняла телефонный звонок. Она вспоминает, что звонивший сказал ей: «Я слышал, что вы ищете операционную систему». Этим человеком был инженер, работавший на Стива Джобса в компании NeXT. Эллен собрала группу своих инженеров и отправила их «в разведку». Они несколько раз побывали в NeXT и отзывались об увиденном положительно. Надо сказать, Джил сам хотел поговорить со Стивом Джобсом о том, не подойдет ли его NeXTSTEP на роль операционной системы для новых компьютеров Apple, однако сомневался, что Стив захочет его выслушать.

В конце концов, инженерам NeXT удалось пробиться к своему боссу с новостью о неформальных переговорах с Apple. Стива, по всей видимости, потрясло это известие. Наверное, у него в голове роились мысли о новых возможностях.

План использования программного обеспечения Sun Microsystems все еще лежал на столе Амелио, тогда как переговоры с Be, Inc. затянулись и продолжались и в октябре, и в ноябре. В определенный момент Жан-Луи Гассе полетел на Гавайи, где Джил Амелио принимал участие в собрании торгового персонала. Там Гассе планировал окончательно склонить Амелио на свою сторону. Джил и сам видел в операционной системе Гассе под названием BeOS лучшее технологическое решение. Когда он задал Гассе вопрос о цене, тот ответил: «Деньги не имеют для меня никакого значения. Я не связан никакой конкретной цифрой», и сказал, что примет любую цену, которую можно будет считать справедливой.

Информация о встрече Гассе с Джилом Амелио просочилась в прессу. Джил до сих пор уверен в том, что источник этой утечки — сам Жан-Луи; он подозревал, что таким образом Гассе пытался

заставить его подписать контракт. Однако появление этой новости в средствах массовой информации привело к совершенно другим последствиям. В бизнесе, связанном с высокими технологиями, не было никого, кого Стив Джобс ненавидел бы больше, чем Гассе — человека, выдавшего его планы Скалли. Это очень задело гордость Стива, а предстоящая покупка компанией Apple операционной системы BeOS не вписывалась в план мести.

К началу первой недели декабря Стив уже успел подготовить свое «оружие». Встретившись с Джилом и Эллен, он начал презентацию своей операционной системы так, как умел делать только Стив Джобс, и никто другой. В самые ответственные моменты своей деловой жизни Стив всегда старался произвести впечатление человека, который не проводит никакой подготовки и не заботится ни о каких репетициях, — кажется, будто у него в этом просто нет необходимости. Он всегда выступает с уверенностью специалиста, глубоко знакомого с данной темой, и со страстностью фанатика, целиком и полностью увлеченного идеей фикс. Во время таких выступлений Стив всегда берет под свой контроль эмоциональное состояние слушателей. Это превращается в блестящее представление, где главную роль исполняет сам Стив и делает это он настолько убедительно, что его можно слушать бесконечно, и настолько неотразимо, что многие удивляются, почему бы Стиву не сделать столь же успешную актерскую карьеру, как у Джека Николсона или Джеффа Бриджеса.

В тот день Стив начал свое выступление с разъяснений, почему операционная система компании Be обернется катастрофой для Apple; после, как будто высказывая запоздалую мысль, мягко перешел к основной теме: «Если вы считаете, что в компании NeXT есть то, что вам нужно, я соглашусь на любую сделку, вас интересующую, — будь то предоставление лицензии на использование программного обеспечения, продажа компании или другой способ». После этого наступил самый важный момент выступления Стива. Он сказал: «Если вы внимательно проанализируете ситуацию, то поймете, что вам необходимо нечто большее, чем просто мое программное обеспечение. Вы захотите купить всю компанию и заполучить ее людей». Джил пообещал Стиву объединить команду технических специалистов Apple с их коллегами из NeXT.

Ирония заключалась в том, что обе компании — и Стива, и Жана-Луи Гассе — имели в своем распоряжении прекрасные программные продукты, но стремительно шли ко дну. Глава каждой из них отчаянно надеялся, что Джил Амелио вместе с Apple бросит спасательный круг и не даст утонуть.

Тем не менее, Жан-Луи, который накануне заявил, что деньги не представляют для него никакого интереса, представил официальное предложение: он готов продать свою компанию за 15 % акций Apple. Джил сделал в уме простые арифметические подсчеты: полученная им цифра составила около 500 млн. долл. Он позвонил Жану-Луи и сказал: «У вашей компании — нулевые продажи; потребуется не менее трех лет, чтобы завершить разработку вашей операционной системы; при всем этом вы хотите 15 % компании! Этому не бывать. Это вообще за пределами здравого смысла». В конечном итоге Жан-Луи снизил цену до 275 млн. долл., но и эта цифра по-прежнему превышала сумму, которую Джил мог заплатить за BeOS. Как оказалось, француз сознательно затягивал решение вопроса. По словам Эллен, Жан-Луи сказал ей следующее: «Думаю, у вас нет других вариантов».

Джил и Эллен решили сформировать несколько экспертных групп из специалистов самой компании, чтобы они оценили все плюсы и минусы использования программных продуктов каждого из четырех конкурентов — Microsoft, Sun, Be и NeXT. Член одной из этих групп, старший программист компании Apple, рассказывал впоследствии, что работа экспертов зашла в тупик. «Дуг Соломон [старший вице-президент по вопросам корпоративного развития] считал, что он несет ответственность за работу групп; Эллен Хэнкок предполагала, что она; Джил тоже принимал посильное участие; совещания групп проводились под руководством самых разных людей. Весь процесс проходил беспорядочно». В этом нет ничего странного, если принять во внимание сверхважность решения, которое Джилу Амелио предстояло принять как можно быстрее.

Экспертные группы составили два набора критериев для определения эффективности каждого из решений. Анализ, проведенный в соответствии с ними, показал, что операционная система Жана-Луи Гассе уже готова к установке на компьютерах Macintosh, но в ней много недостатков. В частности, один из них — каждое очередное обновление системы требовало, чтобы независимые разработчики программных продуктов тоже обновляли свои прикладные программы, что неприемлемо для их фирм. Еще один недостаток этой операционной системы заключался в том, что она не поддерживала сложных языковых систем, таких как японский, китайский или корейский язык, — принципиально важное требование, учитывая, что компания Apple продавала свою продукцию в азиатских странах. Согласно системе баллов, разработанной экспертными группами, операционная система NeXTSTEP Стива Джобса уверенно

выигрывала с перевесом 186 баллов против 146. На основании собственных оценок Джил пришел к такому же выводу.

Окончательное решение было настолько важным и влекло за собой такие большие затраты денежных средств, что Джил Амелио не мог принимать его в одиночку. Он предложил Стиву Джобсу и Жану-Луи, каждому в отдельности, выступить перед всем руководящим составом Apple. Собрание проходило в гостинице Garden Court в Пало-Альто. Надеялись, что это позволит избежать контактов с представителями средств массовой информации, проявляющими интерес к этой истории. Стив Джобс представлял свой продукт первым, и снова его выступление было блестящим и убедительным. Впоследствии Джил Амелио подчеркнул «прагматичность, конкретность и точность» этого выступления. Затем Стив передал слово Ави Теваньяну, своему лучшему «техническому гуру». Теваньян принес с собой небольшой портативный компьютер и продемонстрировал присутствующим, что NeXTSTEP — это не просто идея, находящаяся на стадии разработки, а реально существующая, действующая операционная система. Стив Джобс и Ави Теваньян провели блестящую презентацию, обеспечившую их победу.

После них выступил Жан-Луи Гассе. Он либо не понял, что это его «последний бой», либо был так уверен, что решение примут в его пользу, что даже не попытался предпринять нечто большее, чем простое участие в собрании. Он приехал один, с пустыми руками, и мог только отвечать на вопросы — не более того. Впоследствии Джил Амелио описывал происходившие события так: «Все указывало на Стива Джобса и NeXT, но Жан-Луи сделал наш выбор однозначным. Решение в пользу NeXT стало почти предопределенным». (По мнению некоторых специалистов, выбор операционной системы Гассе был бы более оптимальным решением. Жан-Луи Гассе, оценивая ситуацию в ретроспективе, не соглашается с таким мнением и настаивает на том, что окончательное решение Джила Амелио оказалось правильным. Однако это может быть вынужденное суждение человека, который, по понятным причинам, не хочет клеймить себя самого за свои прошлые действия. «Я далек от того, чтобы критиковать произошедшее», — говорит Жан-Луи.)

Джил Амелио намеревался обсудить конкретные цифры со Стивом, но вдали от любопытных глаз. Они встретились у Стива дома; Стив приготовил чай. Первая цифра, которую он назвал, — 12 долл. за акцию. Джил писал впоследствии: «Это дорого, но я рассуждал так: "Мы получаем действующую операционную систему, годовой доход в размере 50 млн. долл. от продаж

продукции NeXT, пакет WebObjects; кроме того, в мое распоряжение переходит команда, состоящая из 300 в высшей степени талантливых специалистов. Всего этого я не получил бы, если бы заключил сделку с Жаном-Луи. Совершенно очевидно, что все это стоит намного больше — но насколько больше?"»

Специалисты компании Apple выполнили необходимые подсчеты; Джил Амелио знал, что их результаты отображают стоимость компании NeXT, но в такой стратегически важной ситуации, когда приобретение другой компании имеет огромное значение для будущего Apple, «цена — вопрос далеко не главный». Джил считал, что, даже если придется заплатить на 100 млн. долл. больше, эта сумма «представляет собой доход от продаж продукции Apple всего лишь за три дня».

Он сказал Стиву: «Думаю, я попытаюсь убедить совет директоров компании дать согласие на 10 долл. Мне кажется, я не смогу увеличить эту цифру ни на один цент». Стив согласился.

В течение недели совет директоров Apple одобрил приобретение NeXT за 377,5 млн. долл. наличными и 1,5 миллиона акций Apple. Наличность ушла на возврат денег инвесторам. Акции перешли в собственность Стива Джобса. Джил назначил Стива «специальным советником» и, надеясь, что это позволит восстановить атмосферу бодрости и энтузиазма, царившую в компании Apple в самом начале ее существования, а также вернуть ей былую славу, уговорил Воза принять наряду со Стивом такой же титул.

Джил Амелио вздохнул с облегчением, полагая, что нашел способ дать компании Apple новый импульс к дальнейшему развитию. Однако на самом деле все обстояло гораздо сложнее…

По состоянию на декабрь 1996 г. Майкл Овиц уже четырнадцать месяцев занимал второй по важности пост руководителя Walt Disney Company. Четырнадцать ужаснейших месяцев. Возможно, это немного облегчило бы жизнь Майкла Эйснера, если бы он сумел извлечь из битв с Овицем полезные уроки. Они пригодились бы в сражениях, которые ему очень скоро придется вести со Стивом Джобсом. Однако это требовало бы исключительной дальновидности. В действительности же Эйснер слишком погрузился в управление компанией Disney и ведение бесконечной войны с Овицем, чтобы вообще извлечь из всего этого какие-либо уроки.

Майкл Овиц имел заслуженную и неоспоримую репутацию одного из самых влиятельных людей Голливуда; поначалу она представляла для Эйснера определенный интерес. Однако, как оказалось впоследствии, именно она и стала причиной резкого

ухудшения ситуации в компании Disney. Овиц на протяжении двенадцати лет имел статус генерального директора собственной, чрезвычайно успешной компании. Он совершенно не владел искусством политических игр и не знал правил поведения, которых следовало бы придерживаться, работая в подчинении другого человека, — лидера компании. Репутация Овица целиком и полностью основывалась на его способности добиваться поставленных целей, и у него, как хорошо было всем известно, имелся свой собственный способ делать это.

В самом начале Эйснер расхваливал Овица, как «профессионального, обаятельного и компетентного» человека. В 1995 г. в письме к членам совета директоров и акционерам компании Эйснер писал: «Его приход в Disney стал большой удачей для компании и милосердием Господним для меня. Все мы рады работать вместе с ним и испытываем настоящее удовлетворение от его энергии и знаний, чувства юмора и энтузиазма».

Менее года спустя в электронном письме к директору компании Disney по связям с общественностью Эйснер характеризует Овица, как «психопата», «совершенно некомпетентного», «не заслуживающего доверия» человека. Что же произошло?

Переход от любви к ненависти произошел внезапно и стремительно набрал обороты, когда Эйснер и Овиц превратили непонимание между руководителями высшего ранга в новые «Олимпийские игры». С самого начала другие представители руководства компании относились к Овицу, как к неуправляемому локомотиву и старались не становиться на его пути. Эйснер пригласил Стива Болленбаха, финансового директора компании, и Сэнди Литвака, главного юрисконсульта, к себе домой для встречи с Овицем накануне его первого дня работы в Disney. Болленбах поздравил Овица, после чего сказал слова, потрясшие того до глубины души: «Кстати, я отчитываюсь не перед вами, а только перед Майклом Эйснером». Литвак вступил в разговор, согласившись с этим неожиданным мнением. Овиц был поражен — накануне Эйснер дал понять, что оба эти человека будут подчиняться именно ему, Овицу. Теперь они отказывались это делать, а Эйснер не настаивал на своем предыдущем решении. Он позволил им взбунтоваться. Всему этому имелось очень простое объяснение: с одной стороны, и Болленбах, и Литвак очень ценили свои рабочие взаимоотношения с Эйснером; с другой стороны, им была хорошо известна репутация Овица как человека, с которым трудно иметь дело. Очевидно, Эйснер считал их обоих слишком ценными для

компании, чтобы позволить себе их потерять.

Овиц взял такой старт, что напомнил спортсмена, накачавшегося стероидами. Уже в свой первый день работы в Disney он предложил построить отдельную лестницу из его кабинета в кабинет Эйснера. Идея сооружения лестницы не получила поддержки Эйснера. После этого Овиц устроил прием, посвященный его вступлению в должность. Организацией этого приема в 90 тыс. долл. Овиц хотел произвести впечатление на голливудское общество, а также продемонстрировать свои связи с голливудскими знаменитостями, которые будут присутствовать на нем. Овиц пытался оправдать расходы на столь дорогую вечеринку, утверждая, что она равносильна «выгодной покупке». Помимо всего прочего, Овиц начал строительство нового собственного офиса в несколько миллионов долларов. По данным журнала Variety, за год Овиц «необдуманно растратил около 6 млн. долл.» — слишком легкомысленное отношение к «малой кассе» компании!

Он имел на своем счету такие «деяния», как необычайно дорогие подарки, раскрытие информации об акциях компании Disney (приписываемое Овицу), неявка на деловые встречи, опоздания на плановые собрания руководящего персонала компании. И все это он продемонстрировал уже в первые несколько недель своей работы!

Список врагов Овица внутри компании пополнялся тревожными темпами. Один за другим его недруги сообщали Эйснеру о нарушениях политики компании, допущенных Овицем, а также о его поступках, оскорбительных по отношению к Эйснеру. Как лучший друг Овица, Эйснер делал все возможное, чтобы как-то сгладить эти просчеты, но вскоре работа начала занимать все его время. Впоследствии Эйснер писал по этому поводу: «Каждый день я только тем и занимался, что усмирял Майкла Овица».

Эйснер думал, что нашел выход из ситуации, которая приносила ему боль и разочарование. Овиц принимал участие в переговорах с компанией Sony и произвел большое впечатление на ее руководство. Эйснер попытался уговорить Овица, чтобы тот предложил свою кандидатуру на пост руководителя подразделения Sony, действующего на территории США. Овиц, конечно же, понимал, что это всего лишь хитрый ход, за которым стоит желание избавиться от него, и не попался на эту удочку.

В отчаянии, пытаясь переложить эту тяжелую обязанность на плечи другого человека и тем самым избежать конфликта, Эйснер отправил Сэнфорда Литвака к Овицу. Литвак должен был сообщить Овицу об увольнении с занимаемой должности. Овиц

отказался верить незадачливому посыльному и сказал: «Сэнди, вам придется силой вытаскивать меня отсюда. Я не собираюсь уходить».

Двенадцатого декабря, во время отпуска в Нью-Йорке, Эйснер ознакомил Овица с текстом официального сообщения для печати, где говорилось, что Майкл Овиц покидает компанию «по обоюдному согласию». В контракте Овица был пункт, что он увольняется из своего агентства, где получал около 20 млн. долл. годового дохода. Здесь же излагались условия на случай, если Овицу не удастся добиться успеха в Disney на новой должности. Никто и не предполагал, что этот пункт контракта когда-либо станет актуальным, но теперь наступил именно такой момент.

В этом пункте предусматривалось, что в случае ухода Овица из Disney, за исключением увольнения «по конкретному основанию» — за мошенничество, растрату имущества и т. п., ему предоставляется выходное пособие в размере 140 млн. долл. Фантастическая сумма, особенно если учесть, что ее пришлось платить Овицу за невыполнение возложенных на него обязанностей! Однако таковы условия контракта, и компании Disney пришлось выплатить эту сумму.

Эйснер и Овиц, когда-то лучшие друзья, даже представить себе не могли, что их «кровавые» деловые разборки закончатся длительным судебным процессом, начавшимся в 2004 г. в штате Делавэр, в 2,5 тысячах миль от «Города мишурного блеска»[22]. Стенограмма многочисленных допросов, проведенных во время этого судебного разбирательства, заняла тысячи страниц…

По словам самого Стива, однажды он уже отдал компанию Apple «в руки идиота», но теперь он [Стив] вернулся и полон решимости сделать свое присутствие в компании ощутимым и уберечь ее от катастрофы, на грани которой она находилась.

Много лет спустя, оглядываясь на пройденный путь, он опишет свое мироощущение не с точки зрения делового человека, а с позиций творческой личности — в контексте той мировоззренческой концепции, которой он всегда стремился придерживаться. «Мой образец для подражания — Боб Дилан. В детстве я знал наизусть слова ко всем его песням и видел, что он ни на секунду не может оставаться на месте. Если вы внимательно изучите жизнь любого художника (в широком смысле этого слова), если он действительно великий, то заметите, что ему в определенный момент начинает казаться, будто он может заниматься своим делом до конца дней; и такой человек на самом деле может стать чрезвычайно успешным в глазах мира, который его окружает».

Однако молодой человек, обладающий творческой натурой, в определенном смысле всегда пребывает в состоянии войны с самим собой. Осознание того, что он может добиться успеха, — это также и «момент, когда художник решает для себя, кто он есть на самом деле. Если художник по-прежнему не боится поражения, он остается настоящим художником. Дилан и Пикассо никогда не боялись потерпеть неудачу».

Стив хорошо усвоил этот урок. «Именно так я отношусь к происходящему в Apple. Безусловно, я не хочу проигрывать. Однако даже если бы я не знал, насколько плохи дела в компании, я все равно должен был бы многое обдумать, прежде чем сказать "да" [в ответ на предложение снова стать частью Apple, пусть даже в роли "специального советника"], проанализировать все последствия для своей семьи и своей репутации. Я пришел к выводу, что в действительности мне наплевать на все сложности, поскольку это именно то, чем я хочу заниматься. Если я сделаю все возможное и потерплю неудачу — что же, я сделал все от меня зависящее».

С юных лет у Стива обнаружился талант дизайнера компьютеров. Глядя на компьютеры других людей, он видел тяжелые квадратные корпуса, раскрашенные в непривлекательные цвета, и массивные мониторы. Желая избавиться от скучных, раздражающих, лишенных всякого стиля форм, Стив создал компьютер Apple II с корпусом клинообразной формы, выполненным из высококачественного пластика, — нечто особенное, ни на что не похожее. Macintosh стал следующим компьютером, отмеченным неповторимым чувством дизайна Стива — сочетанием класса, неожиданности, элегантности и остроумия. То же можно сказать и о кубическом корпусе компьютера NeXT. Может быть, эти компьютеры не настолько функциональны, как хотелось бы; возможно, они вызывающе оригинальны, но всегда с особым, впечатляющим внешним видом.

«У нас нет языка, на котором мы могли бы говорить о подобных вещах, — сказал Стив. — В словаре большинства людей слово "дизайн" означает внешний лоск. Это всего лишь оформление интерьера. Это — ткань, из которой сделаны шторы и которой оббит диван. Однако для меня это не имеет ничего общего со словом "дизайн". Дизайн — глубинная сущность того, что создано руками человека, находящая свое выражение во внешней форме продукта или услуги».

Тем не менее, Стив почувствовал, что компании Apple, куда он вернулся, не хватает намного больше, чем просто дизайна ее продуктов. В крови сотрудников погас огонь. «Все намного хуже,

чем я предполагал. Людям так долго внушали, что они неудачники — они уже готовы сдаться. Первые шесть месяцев были очень тяжелыми, и временами я тоже собирался признать поражение».

Под управлением разных генеральных директоров компания Apple предпринимала нерешительные попытки завоевать плацдарм на деловом рынке, с завистью наблюдая за легким (как это казалось со стороны) успехом компании Microsoft, предметом одной-единственной торговой сделки которой могли стать сотни или даже тысячи единиц продукции.

Компания Apple оказалась неконкурентоспособной там, где решающими факторами были цена и быстродействие компьютера, а стиль не имел никакого значения, — именно так ситуация сложилась на рынке стандартного офисного оборудования. Компания Apple могла рассчитывать на обеспечение сбыта своих компьютеров только в случае готовности потребителя заплатить немного больше за возможность выделяться из общей массы, выглядеть особенным, чувствовать возбуждение от принадлежности к избранному кругу людей, обладающих определенным статусом, — или за то, чтобы получить в свое распоряжение удобный в эксплуатации компьютер. Компания Apple достигла выдающихся результатов по двум серьезным направлениям: графика и настольная печать. Система LaserPrinter (при создании которой Стив в свое время преодолел возражения всех, кто сомневался в успехе) и программное обеспечение для компьютерной верстки, разработанное компанией Aldus, — вот два продукта, кардинально изменившие судьбу «Маков» за годы, прошедшие после изгнания Стива из компании. Однако существовал еще один рынок продукции Apple — потребительский. Именно здесь компания сбилась с пути.

Через месяц после возвращения Стива в Apple его ключевые «бойцы» из NeXT уже взяли под контроль разработку программного обеспечения (которое оказалось в руках создателя операционной системы NeXTSTEP Ави Теваньяна), а также процесс разработки и выпуска собственно компьютеров.

В то время, как команда из NeXT осуществляла свой путч — именно так можно назвать происходящее в Apple, хотя мало кто из сотрудников увидел признаки надвигающейся беды (и меньше всех — Джил Амелио), — ситуация в компании Apple еще больше ухудшилась. Джил позволил себе оставить в своем окружении людей, которые и были, собственно говоря, частью проблемы. Не изменился и состав совета директоров компании, многие из членов которого практически не имели никакого опыта работы с компьютером.

Когда летом 1997 года были подведены итоги за прошедший финансовый год, оказалось, что объем продаж сократился до 7 млрд. долл., а убытки составили 1 млрд. долл. Возник именно тот благоприятный случай, которого Стив так долго ждал. В прошлом он много раз хладнокровно отказывался продемонстрировать лояльность по отношению к ближайшим друзьям, почему же теперь он должен проявлять ее по отношению к Джилу Амелио — только потому что Джил помог ему вернуться в компанию его мечты?

Стив Джобс поддерживал тесные, хотя и не очень близкие взаимоотношения со многими журналистами. По большому счету, он не доверял людям, зарабатывающим себе на жизнь пером. Такова позиция, сформировавшаяся у Стива на основании собственного горького опыта. Да, средства массовой информации часто печатали в высшей степени хвалебные статьи о нем, именно они сделали из Стива «рок-звезду» высоких технологий. Однако та же пресса бывала и чрезвычайно жестока по отношению к нему. Что ж, это цена, которую приходится платить всем известным людям. Однако даже если в каких-то словах и заключена львиная доля правды, от этого они не перестают быть менее хлесткими и причинять острую боль герою статьи.

Стив в ответ на подобное поведение прессы давал интервью и рассказывал о себе только на своих условиях, он мог демонстративно покинуть телевизионную студию, если нарушались основные правила, им установленные. Тем не менее, некоторые журналисты (совсем немного) заслужили доверие и уважение Стива. В их числе — Брент Шлендер из журнала Fortune, успех которого сформировался на прочных взаимоотношениях с лидерами компьютерной индустрии — Джоном Чамберсом, Майклом Деллом, Биллом Гейтсом и Энди Гроув.

Джил Амелио никогда не имел таких взаимоотношений со Шлендером, как Стив Джобс. В феврале 1997 г. в журнале Fortune появилась большая статья Шлендера о компании Apple; в ней не упоминалось, что Джил все-таки добился определенных успехов в исправлении прошлых ошибок, списал со счетов компании продукцию, которая залежалась на складах и не находила сбыта, и договорился о предоставлении компании кредитов, позволивших ей удержаться на плаву. Все эти шаги были крайне необходимы для восстановления компании. В своей статье Шлендер говорил только о проблемах.

По одному только названию статьи можно понять, о чем идет речь: «Somethin's Rotten in Cupertino» («В Купертино происходит процесс разложения»). Однако в статье не только перечислялись

претензии к Джилу Амелио и его стилю руководства компанией. Шлендер намекал читателям Fortune, что у Apple есть способ спастись: Стив Джобс уже ждет своего часа.

О лучшем оружии Стив и мечтать не мог. Статья подготовила почву, а уж Стив знал, как наиболее эффективно воспользоваться такой возможностью. Кроме того, свою роль сыграла нетерпеливость совета директоров. Эллен Хэнкок, технический директор Джила, в настоящее время член совета директоров таких крупных компаний, как Colgate-Palmolive и EDS, считает, что советы директоров компаний, находящихся в полосе неудач, имеют тенденцию не предоставлять генеральным директорам достаточно времени для решения возникших проблем. «Даже если все признаки указывают на то, что компания стала на путь оздоровления, совет директоров может проявить нетерпение и уволить генерального директора».

По всей видимости, эти факторы способствовали разжиганию страстей. Однако в данном случае роль поджигателя играл сам Стив, а в качестве искры он использовал члена совета директоров компании Эда Вуларда — в то время председателя совета директоров компании DuPont, а перед этим члена совета директоров IBM. Именно Джил Амелио лично ввел Вуларда в состав совета директоров Apple, но теперь это не имело никакого значения. По информации источника, непосредственно принимавшего участие во всех событиях, «Стив продолжал обрабатывать Эда Вуларда и уговорил его возглавить бунт, что тот и сделал. Он внушил большинству членов совета директоров, что против них возбудят судебное дело, если они не решатся на смену руководства компании». Судя по всему, дамоклов меч судебного разбирательства не был воображаемой угрозой; тот же источник утверждает, что Стив на тот момент уже получил от своего друга, миллиардера Ларри Эллисона, согласие подать на директоров компании в суд, если они не уволят Джила Амелио. В разговоре с журналистом Эллисон намекнул, что рассматривает возможность покупки контрольного пакета акций компании Apple. Такая стратегия, в сочетании с попытками Вуларда склонить на свою сторону совет директоров, принесла свои плоды. По словам человека, посвященного в ход событий, Майк Марккула и Дел Льюис проголосовали за предоставление Джилу Амелио времени для завершения начатого, но три других члена совета директоров отдали свои голоса в поддержку позиции Вуларда.

В июле 1997 г. Джилу позвонил Эд Вулард и сказал, что ему жаль, но у него «плохая новость». Далее он произнес: «Вы сделали многое, чтобы помочь компании, но продажи не вернулись к

своим прежним показателям. Мы считаем, что вы должны покинуть свой пост». Джил чувствовал, что дальнейшая дискуссия бесполезна, но все-таки заметил, что компания «только что закончила квартал с более высокими результатами по сравнению с прогнозами аналитиков». Он задал звонившему вопрос: «Вы хотите, чтобы я вышел из игры именно в тот момент, когда ситуация в компании начинает улучшаться?!»

Вулард ответил: «Мы хотим найти генерального директора, который стал бы для компании настоящим лидером в сфере маркетинга и сбыта». И они уже «нашли» его; это описание идеально подходило Стиву Джобсу.

Стив первым позвонил Джилу после того, как тот вернулся после праздничных выходных, приуроченных ко Дню независимости. Хотел ли он действительно выразить ему сочувствие или втайне торжествовал? Джил никогда не узнал об истинных чувствах Стива.

Когда Джил Амелио занял пост генерального директора Apple, он сказал членам совета директоров, что обязуется за три года оздоровить ситуацию в компании. Совет директоров уволил его через полтора года. Впоследствии Джил сожалел, что не включил в условия контракта пункт о том, что он должен занимать пост генерального директора на протяжении трех лет.

Многие люди как в самой компании, так и за ее пределами, радовались уходу Джила Амелио. Пресса подвергла резкой критике национальный бестселлер «On the Firing Line» («На линии огня») — книгу, в которой Джил описал свой опыт работы в Apple. Критики упрекали его в том, что в книге отображена только его субъективная точка зрения, — как будто можно ожидать другого от автобиографической книги. Почти никто не удосужился обратить внимание на самый существенный факт во всей истории пребывания Джила на должности генерального директора Apple: когда он занял эту должность, на банковских счетах компании находилось столь мизерное количество денег, что их едва хватило бы для поддержания работы компании на протяжении трех месяцев. Когда Джил ушел из Apple, он оставил после себя наследство в размере 3 млрд. долл. — те финансовые ресурсы, которые позволили Стиву удерживать компанию на плаву, пока он искал способы исправить ситуацию.

Теперь, поступив так непорядочно, Стив, по всей видимости, начал осознавать, что его в высшей степени предательский поступок по отношению к Джилу Амелио нанес огромный вред репутации и положению того самого человека, который вытащил компанию NeXT из забвения, снова сделал Стива богатым и дал ему возможность занять в Apple тот плацдарм, с которого он смог

совершить в компании переворот и сменить Джила на посту генерального директора. Осознавая, как подло он поступил, Стив начал вести себя с Джилом холодно и сдержанно, как будто боялся, что тот отомстит ему своей преданностью. Иногда Стив демонстрировал сверхъестественное понимание человеческой натуры, но иногда мог быть просто слепым в этом отношении. В глубине души, еще с самого начала существования Apple, Стив уверил себя, что сможет руководить компанией в качестве ее генерального директора. Никто не мог спорить, что у него не было оснований для этого, — именно он в свое время стал той движущей силой, благодаря которой и возникла компания Apple. Стив Возняк тоже сыграл большую роль в этом, но он не был предпринимателем.

В конце концов, через тринадцать лет после того, как его изгнали из своей собственной компании, Стив Джобс вернулся, и не просто, а с триумфом — в качестве генерального директора. Первое, что он предложил предпринять для улучшения ситуации в компании, — пересмотреть цены на акции, продаваемые служащим компании в качестве вознаграждения, — это позволило бы улучшить моральное состояние сотрудников компании. Вторая идея Стива заключалась в том, чтобы поощрять работу служащих вознаграждением, зависящим от динамики курса акций компании, — это дало бы возможность объединить весь персонал компании в единую команду.

Одним из первых звонков, сделанных Стивом на посту генерального директора Apple, был звонок Биллу Гейтсу, который на протяжении многих месяцев вел переговоры с Джилом Амелио. Только союз с самой авторитетной компанией в мире высоких технологий мог быстро укрепить позиции Apple. Стив знал, что именно нужно Гейтсу и компании Microsoft — договор, согласно которому Microsoft получила бы право разрабатывать пользовательский интерфейс, аналогичный разработанному специалистами Apple. Именно по этому поводу Билл Гейтс досаждал Джилу вот уже на протяжении полутора лет, однако Джил понимал, что такое предательство интересов Apple привело бы к потере самого ценного отличия продуктов этой компании от громоздкой, лишенной изящества операционной системы, разработанной в Microsoft. Не моргнув глазом, Стив передал права на интеллектуальный актив Apple, и все ради того, чтобы получить возможность в начале августа на очередной выставке MacWorld Expo, выйти на сцену бок о бок с Биллом Гейтсом и тем самым заслужить одобрение прессы за урегулирование давнего спора. Но какой ценой! По условиям сделки, компания Microsoft вкладывает 150 млн. долл. в Apple, в обозримом будущем

обновляет старые и продает новые версии программы Microsoft Office для платформы Macintosh. Кроме того, по условиям сделки компания Apple должна устанавливать на каждом проданном компьютере программу для просмотра страниц Интернета Microsoft Internet Explorer. Стив более глубоко понимал реальную ситуацию, чем кто-либо другой: без поддержки Microsoft компания Apple не смогла бы функционировать в мире, где господствующее положение занимает Microsoft. Ему необходимо было выиграть время, сделав Гейтса своим союзником.

Когда летом 1997 г. в Бостоне на выставке MacWorld объявили о заключении сделки между Apple и Microsoft, посетители выставки с большим неодобрением отнеслись к этому факту.

Стив понимал, какие большие преимущества дает ему статус владельца компании. Он не стремился числиться в платежной ведомости; на самом деле Стив Джобс за всю свою взрослую жизнь крайне редко получал заработную плату от своих компаний. Его жалование в Apple составляло 1 доллар в год, а его должность называлась «временно исполняющий обязанности генерального директора», в то время как совет директоров без особого энтузиазма через кадровое агентство занимался поисками человека на эту должность на постоянной основе.

На протяжении многих лет управление Apple осуществляли люди, пришедшие со стороны, и ни одному из них не удалось взять под свой контроль культуру компании. Единственным человеком, который мог это сделать, был тот, благодаря кому и сформировалась такая дисфункциональная культура — основатель компании Стив Джобс.

Стив начал проводить в компании Apple реорганизацию, ориентированную на обеспечение равенства всех ее сотрудников независимо от ранга. Никаких путешествий в салонах бизнес-класса. Никаких длительных отпусков с сохранением содержания. Никаких специальных договоров о выплате выходного пособия высшим должностным лицам. Впредь весь коллектив компании (за исключением самого Джобса, конечно) должен плыть в одной лодке.

В определенный момент Стив обнаружил, что не все члены совета директоров разделяют его идеи. Что же, нет никаких трудностей, — он сам занимает пост председателя совета директоров и может без особых проблем самостоятельно решать любые вопросы. Стив в течение недели заставил большинство членов совета директоров подать в отставку, что коснулось даже человека с самым большим стажем членства в совете — Майка Марккулу. Вместо уволившихся Стив ввел в состав совета

директоров пару своих старых друзей — Ларри Эллисона и «тренера» Билла Кемпбелла, в свое время занимавшего пост вице-президента компании по сбыту.

В деловой жизни Стива наступил период возвращения к активной деятельности. Вернувшись в Apple в качестве исполняющего обязанности генерального директора, Стив приступил к реорганизации компании. Джил Амелио перед своим увольнением занимался сокращением количества продуктов и семейств продуктов, выпускаемых компанией, что было одной из его попыток обеспечить прибыльность. Стив еще более энергично взялся за это дело, одновременно пытаясь восстановить прежнюю культуру.

Люди, приезжающие в Вашингтон по приглашению президента войти в состав его кабинета в качестве министра той или иной отрасли, вскоре начинают понимать, что одна из самых сложных задач, которую им предстоит решить, — заставить работать существующий бюрократический аппарат. Чиновники за время своей службы в министерстве пережили многих министров; они знают, что останутся на своих местах после ухода очередного министра. Они однозначно убеждены, что гораздо лучше своего босса разбираются в том, что происходит в министерстве. Каждому генеральному директору Apple пришлось столкнуться с таким же нежеланием коллектива сотрудничать, которое обусловлено позицией «нам лучше знать». В «траншеях» компании засели высшие должностные лица, менеджеры и даже рядовые «бойцы», в совершенстве владеющие искусством организовывать утечку информации в прессу. Вам не нравится, что генеральный директор компании собирается закрыть ваш проект? В таком случае вы можете обмолвиться о некоторых конфиденциальных деталях этого дела нужному человеку — Джулии из USA Today, Питеру из Business Week или Бренту из Fortune; может быть, кто-нибудь опубликует в прессе информацию, которая поставит вашего генерального директора в затруднительное положение и заставит его изменить свои планы относительно вашего проекта.

Стив быстро заметил многие вещи, которые пришлись ему не по душе. Его предшественники на посту генерального директора так и не смогли разобраться, как по-настоящему взять в свои руки бразды правления. Когда Стив Джобс ставит перед собой и командой какую-то задачу, лучше присоединиться к нему или убраться подальше. На этот раз он решил изменить корпоративную культуру в Apple. Некоторые новшества были незначительными (например, запрет брать с собой собаку на рабочее место или запрет на курение в офисных помещениях).

Другие же — кардинальными, например полный запрет на беседы с посторонними людьми, зарабатывающими себе на жизнь пером. (Единственное исключение из этого правила: общаться с представителями прессы можно, если рядом с вами находится «проводник» из отдела по связям с общественностью и дергает за «поводок», когда вы начинаете говорить что-то не то.) Нововведения обнажили страх, всегда сопровождавший Стива, как черное облако. Никто не хотел проводить презентацию продукта в присутствии Стива, так как он мог «зарубить» и продукт, и его автора. Все избегали встреч со Стивом в коридоре, так как ему мог не понравиться ответ на поставленный вопрос; он мог сказать человеку нечто настолько унизительное, что это надолго подрывало уверенность в себе. И конечно же, хуже всякого ада для каждого сотрудника компании было столкнуться со Стивом в лифте — к тому времени, когда дверь лифта открывалась на нужном этаже, человек уже мог лишиться работы. Некоторые сотрудники Apple предпочитали ходить по лестнице пешком, чтобы избежать подобного сценария.

Проще всего назвать такой стиль управления террором, но факт остается фактом: ситуация в компании начала кардинально меняться. Самые важные позиции в компании занимали два специалиста из NeXT, которым Стив доверял: Ави Теваньян руководил разработкой программного обеспечения, а блестящий инженер Джон Рубинштейн возглавлял подразделение по выпуску аппаратного обеспечения. Повсюду начали появляться новые рекламные щиты Apple, на которых написаны простые слова «Think Different» («Думай иначе»). Эту рекламу, символизирующую новое начало компании, рисовали даже на боковых стенах домов. Она поддерживала моральный дух коллектива. И не имело никакого значения, что в рекламном лозунге попирались правила грамматики[23]; возможно, именно эта особенность частично объясняла привлекательность фразы.

Стив вернулся. Он знал, что происходит в каждом уголке компании. Он возвращал компанию к жизни.

Через пять месяцев после смены руководства компании, в январе 1998 г., Стив принял участие в выставке MacWorld Expo в Сан-Франциско, где произнес традиционно длинную, но захватывающую вступительную речь. В конце своего выступления, сделав вид, что уходит, а затем вернувшись к микрофону, Стив как бы невзначай прибавил: «Я чуть не забыл. Мы снова получаем прибыль».

Посетители MacWorld никогда так не восхищались Стивом, как в тот триумфальный момент. Он вернулся только несколько месяцев назад и уже сделал их любимую компанию Apple

прибыльной!

В действительности, конечно же, еще ни одному человеку не удавалось кардинально изменить ситуацию в крупной компании всего за полгода. Оздоровление Apple — почти полностью заслуга Джила Амелио, но он не получил признания ни у посетителей выставки, ни у прессы. Его забыли. Его заслуги по спасению компании просто проигнорировали. Стив снова купался в лучах чужой славы.

Стив Джобс не испытывает сейчас никакой неловкости за свой неэтичный поступок по отношению к Джилу Амелио. В то время он не проявлял теплых чувств ни к кому, даже к своим самым близким друзьям.

Человек, играющий в азартные игры, наверное, сошел бы с ума, пытаясь найти хоть какую-то закономерность в противоречивых мнениях, свидетельствующих о совершенно противоположных перспективах популярности анимационного фильма «История игрушек» среди зрителей. Майкл Овиц повсюду критиковал этот фильм, плохо отзывался в беседах с каждым руководителем, который соглашался его выслушать, прогнозировал катастрофически низкие сборы от фильма. Однако этот проект — детище Джеффри Катценберга, а Катценберг в немилости у Disney, поэтому многие люди считали мрачные прогнозы Овица нечестными и предвзятыми.

Практически окончательную версию фильма показали на предварительном просмотре группе случайно выбранных зрителей; их реакция вызвала небольшую панику у создателей фильма. Может быть, Овиц все-таки прав? По мере того, как сюжет разворачивался на экране, фильм начинал нравиться зрителям, однако на первый смешной момент они отреагировали полным молчанием. Огорченный Джон Лассетер посадил свою команду сценаристов за создание сцены, которая захватила бы зрителей с самого начала.

Тем не менее, в руководстве компании Disney были и те, кто считал, что «История игрушек» завоюет сердца зрителей. К их числу принадлежал Дик Кук, директор по маркетингу. Общая сумма, израсходованная им на продвижение фильма, поразила Стива, Джона и Эдда Кэтмелла, — по некоторым сообщениям, она составила 100 млн. долл.

Сто миллионов! В три раза больше, чем потребовалось для производства!

Из студии Disney поступали абсолютно противоречивые сигналы относительно возможного успеха или провала фильма, поэтому трудно было определить, чьим прогнозам можно верить

и чего ожидать.

Однако вскоре неопределенность исчезла. Премьера фильма «История игрушек» состоялась в 1995 г., в среду, накануне Дня благодарения, в построенном в 1920-е годы кинодворце El Capitan Theater на бульваре Голливуд. Премьера фильма в Голливуде, даже если она происходит в полуденное время, становится легендарным событием; это в какой-то степени равносильно появлению статье на страницах журнала Vanity Fair. И все же создатели фильма «История игрушек» пришли на премьеру, одевшись чрезвычайно пестро, не придерживаясь формы одежды, подобающей такому случаю. Том Хэнкс, озвучивший Вуди, слишком выделялся на общем фоне, — он пришел в спортивной куртке, одетой на простую белую футболку. Тим Ален, голос База Светика, был в традиционном для Голливуда черном кожаном пиджаке поверх черной футболки. Майкл Эйснер выглядел так, будто специально по этому случаю оделся обыденно, — он ходил туда-сюда в слегка помятом, небрежно надетом серо-голубом гольфе, засунув руки в карманы брюк.

В конце сеанса, одновременно с появлением титров публика зааплодировала. Но что это означало в действительности? Ведь это аплодисменты людей, представляющих киноиндустрию! Благодаря своим манерам они могли быть изысканно вежливыми и демонстрировать свою поддержку, даже если на самом деле фильм им совершенно не понравился.

Команда Pixar находилась в оцепенении до тех пор, пока в прессе не стали появляться первые отзывы о фильме. В газете Washington Post, в рубрике «Стиль», «История игрушек» получила титул фильма, который следует «обязательно посмотреть, обязательно обсудить и обязательно посмотреть еще раз». Лучшего отзыва нельзя и ожидать. Отзыв в газете Variety — отраслевой газете шоу-бизнеса — также имел большое значение: эту газету читали в Голливуде все, и ее мнение часто сказывалось на карьере многих людей. Прогноз, напечатанный в Variety, заставил сердца людей в Эмеривилле биться быстрее: «В фильме показана интригующая и привлекательная история, ни на йоту не уступающая высокому техническому исполнению. Это неповторимое сочетание составляющих трудно превзойти; оно приведет к получению громадных кассовых сборов и станет [для компании Disney] началом совершенно новой серии анимационных фильмов, представляющих интерес для широкой зрительской аудитории».

Еще до появления в прессе отзывов о фильме «История игрушек» Стив Джобс организовал свой собственный премьерный показ. Для этого события он арендовал Regency — кинотеатр в

Сан-Франциско, напоминающий типичные кинотеатры тридцатых и сороковых годов. Стив пригласил на премьеру своих друзей, помощников, а также самых авторитетных и влиятельных представителей сферы высоких технологий. Стив всегда отличался пренебрежением к одежде, но на этот раз все было совсем по-другому. В приглашениях указывалась форма одежды Creative Black Tie («черный галстук со свободными требованиями»). Довольно многие из приглашенных оделись формально, но некоторые гости восприняли эту фразу как призыв к тому, чтобы в достаточно вызывающей форме показать Стиву, что он, почти всегда и везде появляющийся в своей традиционной черной футболке, джинсах и кроссовках New Balance, не может рассчитывать на то, что люди станут одеваться официально на устроенное им мероприятие.

Стив удивил всех гостей, одевшись в смокинг, под которым виднелось то, что один из присутствующих назвал «шелковым жилетом бежевого цвета». На самом деле, Стив и Лорин выглядели, как прекрасная голливудская пара на фотографиях папарацци. Лорин просто очаровательна — одета в простое черное вечернее платье классического покроя, белокурые волосы струятся по спине, а смуглая кожа излучает свежесть и здоровье. Лорин напоминала ослепительную супермодель. Ее одной вполне хватало, чтобы вызвать зависть любого миллиардера из сферы высокий технологий, присутствующего в зале.

Эд Кэтмелл рискнул пригласить на премьеру своего бывшего ближайшего партнера, своего закадычного друга, одного из тех, кто заложил фундамент «Истории игрушек». Элви Рей Смит пришел на премьеру, чтобы разделить со всеми радость этого момента, несмотря на то, что по-прежнему чувствовал глубокую, болезненную враждебность по отношению к Стиву Джобсу.

Как и многим другим людям, присутствовавшим в зале, Элви был хорошо знаком джобсовский стиль поведения, из-за которого ему и пришлось покинуть компанию. Когда просмотр фильма закончился, Стив вышел на сцену. Джули Питта из журнала Forbes, которая присутствовала на премьере, так описывала этот момент писателю Алану Дойчману: «Триумфальное возвращение Стива на авансцену! И (подумать только!) он снова прибрал к рукам всю славу! Стив вышел на сцену, и вся Силиконовая долина воздала ему должное. Он не собирался разделить славу с Джоном Лассетером, которого держали в тени».

Критиковать Стива было за что. И все же он вновь стал тем, кем всегда представлял себя, и вернул себе тот статус, который уже однажды имел (в дни, когда его фотографии не сходили с обложек журналов), но потерял.

Стив Джобс снова стал «иконой».

Часть III
Формирование будущего

Глава 9
Великий Могол

«Я думаю что у компании Pixar есть все шансы стать новой компанией Disney, — не заменить ее, а стать новой Disney»

Стив Джобс

Поздней осенью 1995 года, перед самым началом процедуры IPO, Стив снова, сам того не осознавая, предпринял ряд действий, способствовавших формированию новой тенденции в деловом мире. Компания Pixar вот-вот должна была стать частью той первой волны капиталовложений, которая перерастет впоследствии в поток спекулятивных инвестиций в развивающиеся интернет-компании; сейчас мы не без горечи вспоминаем все это, как бум интернет-технологий.

Когда Стив принялся стучать в разные двери в поисках инвестиционной компании, взявшей бы на себя организацию первичного размещения акций Pixar, все без исключения банкиры просто смеялись ему в лицо. Ему сказали, что для инвесторов интерес представляют только те компании, которые получают прибыль. Поэтому в первую очередь необходимо предоставить на суд инвесторов официальную информацию о прибылях и стабильности управления за несколько лет.

И такая точка зрения принята каждым здравомыслящим солидным инвестиционным банкиром.

Однако из этого правила было одно исключение: всего несколько месяцев назад компании Netscape Communications удалось сломать существующую систему принципов инвестиционной деятельности. (Как известно, мир тесен, и в нем случается множество неожиданных совпадений. Одним из таких совпадений было то, что Джим Кларк в свое время работал, хотя и совсем недолго, с Элви Реем Смитом и Эдом Кэтмеллом в составе той самой команды, которая занималась компьютерной графикой на Лонг-Айленде и стала впоследствии основой коллектива Pixar.) Компания Netscape вела бизнес всего около года и выпускала программный продукт — браузер, позволявший пользователям путешествовать по просторам сети Интернет, на тот момент еще остававшейся чем-то новым и неизведанным.

Компания Netscape не была прибыльной, но все же деловая пресса каким-то образом смогла распознать уникальный потенциал компании в сфере интернет-технологий, развивавшихся чрезвычайно высокими темпами. Журналисты пытались опередить друг друга, описывая в своих статьях самые радужные перспективы дальнейшего развития компании. Шум вокруг Netscape, в свою очередь, обусловил высокий интерес инвесторов к акциям компании. В день, когда акции компании Netscape были выставлены на продажу, их цена равнялась 28 долл., а к моменту прекращения операций на бирже она удвоилась. Стоимость пакета акций, принадлежащих Джиму Кларку, составила полмиллиарда долларов.

Такие цифры вызвали у более агрессивных инвесторов стремление к поиску возможностей подобного рода. Стив, руководствуясь интуицией, решил несколько сместить акценты. Вместо того, чтобы установить контакты с одной из самых престижных и авторитетных нью-йоркских инвестиционных компаний, Стив, не изменяя своему активному стилю менеджмента, решил работать с одной из местных фирм, что позволило бы ему полностью контролировать процесс IPO. Он навел справки и остановил свой выбор на находившейся в Сан-Франциско компании Robertson Stephens; в самой компании ее называют «небольшой инвестиционной фирмой».

Успех первичного размещения акций мог предопределить всю дальнейшую жизнь Стива. Он не хотел ошибиться в выборе, поэтому обсудил его с представителями некоторых инвестиционных организаций, спросив у них, будут ли они воздерживаться от участия в IPO, если этим процессом займется компания Robertson Stephens, а не другой, более известный инвестиционный банк, скажем, Goldman Sachs&Co. Его заверили в обратном. «Все они сказали, что ребята с Западного побережья справятся с подобной задачей ничуть не хуже. А многие однозначно отдали им предпочтение, поскольку калифорнийские компании гораздо лучше обходились с ними», — рассказывал Стив. Компания Robertson Stephens охотно взялась за дело, а председатель ее совета директоров, Сэнфорд Робертсон, отметил: «Нью-Йоркские компании всегда вступают в игру и просто снимают сливки, принимая только самые лучшие предложения». На этот раз все было по-другому.

Стив существенно облегчил работу специалистов Robertson Stephens, и далеко не последнюю роль в этом сыграла его интуиция, которая помогла ему очень удачно выбрать время. Первичное размещение акций Pixar предполагалось на следующей неделе после выхода фильма «История игрушек» в прокат.

Назначив IPO именно в такой момент, Стив мог не разворачивать рекламную кампанию, в процессе которой должностным лицам компании пришлось бы путешествовать по всем крупным городам Соединенных Штатов Америки и пытаться заинтересовать местных биржевых брокеров и руководителей инвестиционных фирм в том, чтобы они расхваливали компанию перед своими клиентами. У Стива появилась возможность воспользоваться преимуществами широкой рекламной кампании, организованной Disney к выходу на экраны «Истории игрушек». Это означало, что каждый инвестор страны непременно услышит имя Pixar в самое подходящее время.

Первичное размещение акций Pixar состоялось в последний четверг ноября 1995 г., ровно через неделю после премьеры фильма. Рано утром избранные представители Pixar появились в офисе компании Robertson Stephens в деловом районе Сан-Франциско. Продажа акций должна была начаться в 7 часов утра (по времени Западного побережья) через виртуальную биржу NASDAQ; на биржевом тиккере компании Pixar присвоили символ PIXR. В операционном зале все было устроено таким образом, чтобы представители компании могли непосредственно наблюдать за всем происходящим.

Бывшая сотрудница из состава высшего руководства Pixar Пам Кервин рассказывает: «Офис Robertson Stephens находился в величественном здании на Маркет-стрит». Она вспоминает, что среди присутствовавших в тот день в офисе компании были Эд Кэтмелл, финансовый директор Pixar Ларри Леви, Джон Лассетер, Ральф Гуггенхайм и Билл Ривс. «Стив задержался, но успел как раз к началу торгов».

Первоначальную стоимость акций Pixar определили в размере 22 долл. Финансовые советники Стива приводили доводы в пользу того, что цена акций компании не должна превышать 12–14 долларов. Стив знал, что чем меньше первоначальная стоимость акций, тем меньше денег получит Pixar, — после первичной продажи акций любое дальнейшее повышение их стоимости увеличивает прибыль биржевых игроков, а компания не имеет непосредственной выгоды от этого. Поэтому Стив настаивал на более высокой первоначальной стоимости акций, а когда он принимает какое-либо решение, спорить с ним бесполезно и даже опасно. Двадцать два доллара — такой была первоначально установленная цена.

Более высокая цена акций означала и более высокий уровень риска. Инвесторы могли решить, что неприбыльная компания просто не стоит того, чтобы платить такие деньги за ее акции. Если бы к концу операционного дня на бирже акции,

предложенные на продажу, остались нереализованными, Стиву пришлось бы испытать унижение и пережить очередной провал. Тот факт, что компании не удалось продать все акции, испугал бы инвесторов, и они начали бы сбывать уже купленные акции, что неизбежно привело бы к снижению курса.

В досье Стива, безусловно, можно найти противоречивые данные о его способности прогнозировать события на рынке; один только провал компьютеров NeXT служит ярким доказательством того, что Стив Джобс не застрахован от ошибок. Однако на этот раз он был совершенно прав. Ровно в семь часов на тиккере появилась информация, свидетельствующая об активных операциях с акциями компании Pixar.

Представители Pixar наблюдали за биржевыми брокерами, сидевшими за своими компьютерами. «Среди них были брокеры, которые осуществляли операции именно с нашими акциями, выставленными на продажу через процедуру первичного размещения, — рассказывает Пам, — и они начинали делать жесты друг другу, как только поступало очередное предложение. Мы имели возможность видеть и слышать, как повышается курс наших акций».

Пам до сих пор хорошо помнит все, что тогда происходило: «Команда Pixar, на протяжении десяти лет боровшаяся за выживание, была в эйфории, — каждый про себя умножал количество своих акций на текущую их цену, определяя чистую стоимость своих активов. Чтобы отпраздновать это, мы выпили любимый напиток Стива — свежий морковный сок Odwalla».

Через полчаса после начала торгов акции компании продавались уже по 49 долл. Компании Pixar удалось более чем в два раза увеличить первоначальную стоимость акций.

За кратчайший промежуток времени Стив Джобс получил так называемую «бумажную прибыль»[24], которую предприниматели и высшие руководители компаний (по крайней мере, в Голливуде) называют «плевыми деньгами»; как правило, этих денег хватало, чтобы их обладателю больше никогда не пришлось заботиться о том, что о нем думают другие. Правда, для Стива Джобса мнение других и раньше не играло особой роли, за исключением нескольких людей, финансовому могуществу которых он завидовал — к их числу принадлежали Билл Гейтс, Уоррен Баффет и Ларри Эллисон.

К концу дня цена акций Pixar немного снизилась, но по-прежнему оставалась фантастически высокой — 39 долл. Стив Джобс стал миллиардером.

Адвокат Лоренс Леви, который занимал в компании Pixar пост финансового директора и в значительной мере

способствовал проведению первичного размещения акций компании, к концу первого дня торгов получил прибыль в 62 млн. долл. Ему исполнилось тридцать шесть лет.

Адвокат Ларри Сонсини, приятель Стива, вошел в состав совета директоров компании Pixar. Его компания Wilson Sonsini была самой авторитетной адвокатской фирмой в Силиконовой долине; ее услугами пользовались преимущественно начинающие компании из сферы высоких технологий в период своего становления. Специализирующийся на шоу-бизнесе адвокат из Лос-Анджелеса Скип Бриттенхем, тоже ставший его другом, являлся еще одним членом совета директоров Pixar. Сонсини и Бриттенхем стали обладателями пакетов акций, стоимость которых к концу первого дня торгов возросла до 1,1 млн. долл. (каждый).

В самой компании четыре человека получили возможность разбогатеть в результате IPO, но отнюдь не благодаря щедрости Стива. В компании Disney с самого начала настаивали на том, чтобы эти четверо были связаны с Pixar долгосрочными соглашениями, позволявшими, в случае если «История игрушек» окажется успешной, привлечь творческую команду, работавшую над его созданием, к производству других анимационных фильмов для компании Disney. В обмен на свои обязательства каждый представитель четверки (Эд Кэтмелл, Джон Лассетер, Ральф Гуггенхайм, а также технический директор Билл Ривс) приобрел право заключить с компанией соглашение об участии в прибылях, получаемых от проката фильмов. Однако в процессе подготовки к процедуре IPO Стив понял, что эти соглашения инвесторы не одобрят, — они не любят, когда служащие компании запускают руку в карман акционеров.

Такое положение дел разозлило Стива, он искал способ убедить четверку в отказе от участия в прибыли. Но его позиции на переговорах были очень слабы. Ему пришлось принять к сведению имеющиеся соглашения. Когда были определены окончательные условия сделки, Стив со своими тридцатью миллионами акций по-прежнему владел 75 % акционерного капитала компании. Тем не менее, ему пришлось отказаться от контроля над намного большим количеством акций, чем он того хотел. К концу первого операционного дня стоимость акций одного только Джона Лассетера составила 31 млн. долл.

И все же, несмотря на впечатляющие результаты, эти четверо испытывали противоречивые чувства. В коридорах компании можно было увидеть много недовольных людей с мрачными лицами. Некоторые сотрудники компании в один миг стали сказочно богатыми, а у всех остальных (даже у тех, кто работал в

ней много лет) появилось ощущение, что их оставили в дураках. Стива резко критиковали за то, что он повел себя как скряга, тогда как мог без труда отблагодарить рядовых служащих компании за их преданность и тяжелый труд.

Один из бывших руководителей Pixar, ушедший из компании задолго до первичного размещения ее акций, выразил свое несогласие со звучавшей критикой. «Стив выписывал чеки из собственной чековой книжки, чтобы удержать каждого служащего на работе в компании. Поэтому мне кажется, что [со стороны сотрудников компании] просто несерьезно говорить "я не получил своей доли". Мне неизвестны случаи, чтобы у кого-либо из них были основания для получения большего количества акций, чем они имели». По словам этого человека, как и в любой другой компании, каждый сотрудник Pixar уже при приеме на работу знал, имеет ли он право на приобретение акций компании, каким именно будет их количество и когда они перейдут в его собственность. Все было оговорено в трудовом контракте, подписанном компанией с каждым из работников. Этот человек сказал также: «Мы живем в мире, где все говорят: "Это несправедливо, другие получили больше, чем я"».

Безусловно, какой-либо другой генеральный директор мог бы быть более щедрым, но (цитируя тот же источник): «Стив ежемесячно вкладывал деньги в Pixar — даже тогда, когда, казалось, у него не было никакой надежды на то, что его инвестиции когда-либо окупятся». Всего в двух случаях компании, входящие в список Fortune 500, готовы были выкупить Pixar. Однако ни одна из них не предложила за Pixar сумму, эквивалентную вложенной в эту компанию Стивом Джобсом. Стив может быть крайне упрямым, причем настолько, что иногда это вредит его собственным интересам. Более здравомыслящий человек списал бы убытки со счета, радуясь возможности получить хоть что-то, и избавился бы от компании, пока у него еще оставались хоть какие-то деньги. В обоих случаях Стив отказался это сделать.

Теперь упрямство Стива полностью оправдало себя. «Он рисковал, — говорил по этому поводу все тот же бывший сотрудник Pixar. — Он вложил от 50 до 60 млн. долл. в эту компанию. И риск оправдал себя. Некоторые [недовольные] служащие компании имели в своем распоряжении акционерные опционы, стоимость которых возросла до сотен тысяч долларов. Можно ли действительно обвинять Стива в том, что он не хотел предоставлять им больше акций, чем было оговорено при их поступлении на работу?»

В первый день торгов 11,7 млн. акций Pixar перешли к другим

владельцам, что сделало первичное размещение акций компании вторым по активности во всей истории NASDAQ. Процедуры IPO, проведенные компаниями Netscape и Pixar, дали начало новому подходу к инвестициям — к концепции, которая гласила: не смотрите на прибыли, смотрите на потенциал. В период бурного развития интернет-компаний, продолжавшегося около пяти лет, с 1995 по 2000 гг., курсы акций полностью вышли из-под контроля, а на фондовых биржах началась лихорадка, поддерживаемая компаниями венчурного капитала и брокерскими фирмами, которые создали «воздушный замок» и продали его инвесторам.

Однако на момент первичного размещения акций Pixar эта концепция активной инвестиционной деятельности еще не нашла широкой поддержки среди инвесторов. На протяжении недели курс акций Pixar упал до 28,5 долл. за акцию, что едва превышало начальную цену и было намного меньше того, что заплатили за них многие инвесторы. В онлайновом финансовом журнале The Motley Fool за 1998 г. эта ситуация описана без обиняков:

> «Встав рано утром и купив акции в первый час первого операционного дня, можно было обеспечить себе неудачный день или даже пару неудачных лет. Три года назад компания Pixar Animation Studios… осуществила первичное размещение своих акций, состоявшееся на следующей неделе после выхода фильма "История игрушек" в прокат… Акции Pixar на протяжении недели продавались по 25 долл., а в течение года их цена упала до 12 долл. Потребовались почти два года, а также грандиозный успех недавно вышедшего в прокат фильма "Приключения Флика"[25]("ABug's Life"), чтобы акции Pixar вернулись к той цене, по которой они продавались изначально».

Стив не был миллиардером в тот период (хотя слово «почти» вполне подошло бы в данной ситуации), но, в любом случае, он был достаточно богат, чтобы стать в один ряд с Ларри Эллисоном и Биллом Гейтсом. Ларри давно дружил со Стивом, он всегда хотел обладать таким же обаянием и уметь так же вести себя на сцене, но Стив завидовал его богатству; Билл Гейтс являлся давним соперником Стива. По всей видимости, Стив считал, что Гейтс не заслуживает того успеха, которого достиг. Однако теперь это было не так уж важно. Или все-таки важно?

Одна из суровых реалий киноиндустрии заключается в непредсказуемости этого бизнеса. В отличие от, скажем,

мебельного гарнитура, персонального компьютера следующего поколения или новой линии кухонной посуды, на съемках каждого нового художественного фильма его создателям приходится снова и снова «изобретать велосипед». Не имеет значения, кого из звезд удалось привлечь к съемкам режиссеру и продюсеру фильма, понравился ли фильм зрителям во время предварительного просмотра (или, может быть, им не понравился какой-то фрагмент, который в последние минуты был переснят). Ничто из перечисленного выше не дает никаких гарантий успеха. Сценарист Вильям Голдмен обозначил все это фразой, ставшей знаменитой в Голливуде: «Никто ничего не знает». Вскоре у Стива Джобса появилось еще больше причин для радости. Ситуация выглядела так, будто он поставил одну ставку, а получил два выигрыша. Он не только стал одним из самых богатых людей страны благодаря IPO; фильм «История игрушек» имел огромный успех у зрителей, — успех, который простых игроков кинобизнеса делает его королями. Фильм «История игрушек» стал самым кассовым фильмом года, собрав во всем мире около 350 млн. долл. от проката в кинотеатрах и еще 100 млн. долл. — от видеопроката.

Стив Джобс всегда занимал очень жесткую позицию на переговорах; он мог быть беспощадным, временами почти несносным в своей решимости добиться поставленной цели. В первый раз сев за стол переговоров с Джеффри Катценбергом, чтобы обсудить условия сделки между компаниями Pixar и Disney, он надел на себя маску напускной уверенности, но на самом деле позиции обеих его компаний были очень слабыми. Как лицо, ведущее переговоры, он походил на драже M&M — жесткое снаружи, но мягкое и податливое внутри. Тем не менее, Стив никогда не считал заключенные сделки незыблемыми; для него не имело значения, насколько трудным был путь к подписанию того или иного контракта и сколько подписей стоит на его последней странице. Производитель микросхем Рик Шрайнер и венчурный капиталист Горди Кемпбелл, вложивший деньги в VLSI, испытали это на себе, когда компания Apple без долгих рассуждений разорвала многомиллионный контракт с компанией VLSI о производстве быстродействующих микросхем для компьютеров Macintosh; им пришлось понести огромные судебные издержки, чтобы заставить Apple уступить и компенсировать убытки. Теперь Стив готовился выбросить в мусорную корзину еще один контракт — с компанией Disney.

По мнению Стива, карты были перетасованы и розданы снова. При тех кассовых сборах, которые обеспечивал фильм «История игрушек», перевес оказался на его стороне. Кроме того, теперь он

— генеральный директор и председатель совета директоров компании с капитализацией в полтора миллиарда долларов и владелец пакета акций Pixar на сотни миллионов долларов. Позиции сторон на переговорах изменились.

Стив позвонил Майклу Эйснеру и сказал, что им нужно поговорить. Когда выяснилось, о чем именно, Эйснер был потрясен. У них контракт! Условия определены! И что о себе думает этот молодой человек, не имеющий прямого отношения к Голливуду, этот новичок в киноиндустрии — сфере, которой Эйснер посвятил всю свою жизнь? Неужели он хочет, чтобы с ним обращались, как с равными?

У Стива Джобса имелось серьезное преимущество: в его распоряжении был Джон Лассетер. Если не случится ничего непредвиденного, талант Джона будет только развиваться, и фильмы, которые он сделает, принесут сотни миллионов долларов. Даже миллиарды.

Стив Джобс и Майкл Эйснер хотя и принадлежат к совершенно разным мирам, очень похожи друг на друга. Они оба усилиями пробивались к вершинам успеха, обоих Господь одарил выдающимся интеллектом и необыкновенной проницательностью, оба обладают сильной интуицией в бизнесе и исключительным умением обращаться с людьми, ценят преданность как самую главную черту характера людей, их окружающих; бывали случаи, когда они оба вели себя чрезвычайно мстительно по отношению к тем, кому, по их мнению, больше нельзя доверять; каждый из них способен безжалостно выбросить из своей жизни и из бизнеса даже своего старого друга и коллегу, который, по их мнению, повел себя недостойно. (Однажды, когда один из высших руководителей компании пришел сказать Эйснеру, что увольняется, чтобы занять какую-то должность в другой компании, генеральный директор Disney сказал: «Я больше никогда не стану с вами разговаривать». И это была не шутка. Встречаясь с этим человеком в ресторане, Эйснер смотрел сквозь него, как в пустоту. Безусловно, смягчению ситуации не способствовал тот факт, что этот человек был нанят заклятым врагом Эйснера, Катценбергом.)

Теперь, вдохновленный успехом «Истории игрушек», Стив положил на стол переговоров три новых требования. Во-первых, компания Pixar должна осуществлять единоличный контроль над творческими аспектами создания фильмов, которые она будет делать для Disney. Больше никаких поездок в Бербанк с целью проверки концепций, персонажей, сюжета, сцен и всяческих мелких деталей.

Второе условие заключалось в новом видении имени Pixar

как бренда, способного обеспечить продажи широкого ассортимента потребительских товаров, аналогичных реализуемым в розничных магазинах Disney (компания имела на этом около 10 млрд. долл. в год). Если бы компания Pixar смогла заработать хотя бы половину этой суммы!

И третье условие: Стив хотел получать большую прибыль от кассовых сборов.

Таким образом, второе условие представляло собой попытку Стива повысить осведомленность потребителей о бренде Pixar. Он настаивал на том, чтобы во всех фильмах, на всех упаковках DVD-дисков, на всех сопутствующих товарах в ресторанах быстрого обслуживания, на всех игрушках, а также на других товарах логотип Pixar был того же размера, что и логотип Disney. На первый взгляд, подобное условие может показаться не таким уж существенным: как часто мы обращаем внимание на маркировку игрушек, игр или упаковки пирожков? Однако если имя компании на протяжении года попадается на глаза потребителям миллионы раз, оно начинает закрепляться в их подсознании. Стив, со свойственной ему деловой хваткой, смотрел далеко в будущее и видел, как благодаря этому побочному бизнесу компания Pixar получает миллиардную прибыль.

Если выполнить два первых условия было для Эйснера достаточно сложно, то третье — его просто поразило: Стив хотел, чтобы все доходы от проката фильмов, снятых Pixar, делились поровну между Disney и Pixar!

Стив Джобс и Майкл Эйснер оба умели дать выход своему гневу. Они оба могли мастерски вести переговоры, зная, как найти уязвимые места в позиции другой стороны, и воспользоваться этим. Вся культура Walt Disney Company основывалась на идее о том, что, при желании вести бизнес с Disney, вы должны соглашаться делать все так, как того требует компания, без дискуссий на тему «справедливости».

Тем не менее, Майкл Эйснер капитулировал. Одному из самых влиятельных людей в Голливуде пришлось уступить, и не из-за Стива и его сильной позиции на переговорах, а из-за Джона Лассетера. Получать меньшую долю доходов, обеспечиваемых фильмами Pixar, — лучше, чем вывести Стива из себя, тем самым спровоцировав его на разрыв контракта и поиски другой студии, которая обеспечила бы прокат его фильмов. Можно было даже не сомневаться в том, что ненавистный Джеффри Катценберг тут же предложит выгодные условия сделки, чтобы увести Pixar у Майкла Эйснера. Эта перспектива была для Эйснера настолько невыносимой, что он даже отказывался рассматривать ее в качестве возможного варианта развития событий.

Новый контракт охватывал семь фильмов: «История игрушек», «История игрушек 2», «Приключения Флика» и еще четыре фильма, которые будут определены дополнительно. Компания Disney сохраняла за собой право на съемки продолжения «Истории игрушек», а компания Pixar могла принимать участие в получении прибыли от продажи товаров с символикой фильмов. В бизнесе, в котором многие из самых авторитетных продюсеров вынуждены соглашаться не более чем на 15 % прибыли от кассовых сборов, Стив должен был получать 50 %. Бывший директор по маркетингу компании Pixar, а также ближайшая помощница Стива Пам Кервин говорит, что «Стив предоставил нам возможность вести переговоры на равных». Она относит победу в этих переговорах на счет «интеллекта, энергии и дерзости» Стива.

Еще до премьеры «Истории игрушек» художников-аниматоров, которые завершили свою работу над этим проектом, посадили за создание его продолжения — фильма «История игрушек 2». Сейчас кажется странным, но тогда было решено создавать фильм в видеоформате. Такое решение принималось исключительно под влиянием финансовых соображений. И это полностью противоречило культуре Pixar. Эд Кэтмелл дал следующие объяснения по этому поводу: «"История игрушек 2" была для студии решающим фильмом. Мы начали делать его для видеопроката, вместо того, чтобы делать это для проката на экранах кинотеатров, но на полпути поняли, что в результате студия пойдет по стезе двойных стандартов. А это было нам не по душе.

За девять месяцев до завершения работы над фильмом мы выбросили все, что было сделано на тот момент. Мы решили переделать весь фильм; хотя нам и говорили, что уже слишком поздно, но мы все равно сделали это, поскольку то, что у нас получилось, не выдерживало никакой критики. Из-за большой спешки у наших людей периодически случались нервные срывы, а один сотрудник даже серьезно заболел. После этого я подумал: "Мы не можем управлять компанией таким способом"».

Команда Pixar ускорила темпы и закончила новый фильм, «Приключения Флика», точно в назначенные сроки. Это произошло как раз к началу сезона праздников 1998 г., и снова компания Disney выпустила фильм в прокат накануне Дня благодарения. К большому облегчению многих, фильм «Приключения Флика» стал желанным доказательством того, что успех «Истории игрушек» не был случайным. Фильм побил все рекорды кассовых сборов во время праздничных выходных на День благодарения, заработав 46,5 млн. долл. и опередив

предыдущего рекордсмена по кассовым сборам за такой же период, — снятый компанией Pixar фильм «История игрушек».

За непродолжительный срок от начала проката и до конца года фильм «Приключения Флика» стал самым высокодоходным анимационным фильмом 1998 г. «История игрушек» получила два «Оскара» — за лучшее музыкальное оформление и лучший сценарий. Кроме того, Академия киноискусств наградила Джона Лассетера заслуженной наградой за особые достижения — «Вдохновляющее руководство командой Pixar, работавшей над созданием фильма "История игрушек", в результате которого был снят первый полнометражный компьютерный анимационный фильм». Фильм «Приключения Флика» прибавил к перечню «Оскаров», полученных студией, еще один «Оскар» — в номинации «За лучшее музыкальное оформление».

В очередной раз, благодаря активной рекламной кампании по продвижению фильма «Приключения Флика», а также двум другим фильмам, еще раньше вышедшим в прокат, акции Pixar на протяжении года повышались в цене; в какой-то момент их курс превысил 60 долл. за акцию. Стив владел 73 % акций компании и в результате повышения курса стал еще богаче. Стоимость его активов оценивалась в 1,4 млрд. долл. В мае у них с Лорин родился третий ребенок — девочка, которую они назвали Евой.

И все же, казалось, никогда не исчезнут люди, пытающиеся очернить имя Стива. В тот самый момент, когда фильм «Приключения Флика» вышел на экраны и жизнь Стива вроде бы наладилась, в журнале Business Week появилась статья, авторами которой были Питер Берроуз и Рональд Гроувер. В ней Стив изображен как человек решительный, энергичный и смелый; однако там же было сказано: «Многие в Голливуде думают, что Джобс живет в Стране Грез. Знатоки кино считают, что этот компьютерный делец — всего лишь еще один подражатель, тщетно пытающийся добиться успеха в сфере киноиндустрии, а компания Pixar, по их словам, не более чем хорошо оплачиваемый субконтрактор Disney». Авторы статьи принизили достижения Pixar: Тогда как компания Disney создавала свою репутацию на протяжении 70 лет, привлекая при этом множество талантливых людей и вкладывая миллиарды долларов, компания Pixar на настоящий момент сняла всего два полнометражных фильма».

Точно так же, как газеты заблаговременно составляют тексты некрологов, чтобы напечатать их в случае смерти одного из известных людей, эта статья свидетельствовала о том, что журнал Business Week готовился отметить (или отпраздновать?) конец деловой жизни Стива.

Когда менеджер в стремлении отслеживать все процессы в

своей компании переходит черту, за которой наблюдается чрезмерное сосредоточение внимания на мелочах?

Журналист Time Майкл Крантц, однажды на протяжении целого рабочего дня сопровождавший Стива в компании Pixar, начал свою статью так: «Ричмонд, штат Калифорния, три часа дня: Стив Джобс занимается микроменеджментом». Тщательно изучая «неисчислимые секреты организации рекламной кампании» для фильма «История игрушек 2» и «отслеживая сроки точно так же, как раввин, изучающий Талмуд», Стив выдавал подчиненным множество указаний относительно того, когда должны выходить в эфир телевизионные рекламные ролики, каковы планы на участие в событиях, происходящих в тематических парках, когда он сможет просмотреть рекламные щиты и в каких телепередачах было бы целесообразно выступить.

Если первая неделя проката фильма принесет хорошие результаты, Стив хотел знать, рассмотрит ли руководство Disney возможность отложить сроки замены товаров с персонажами фильма «История игрушек» на полках своих розничных магазинов на товары, которые традиционно продаются на Рождество. Старший вице-президент Disney тактично объяснил Стиву, что Белоснежка и Винни-Пух так активизируют торговлю, что это поспособствует и продаже игрушек База и Вуди. Вздохнув, Стив признал обоснованность такой маркетинговой мудрости. «Да, — согласился он. — Пух неподражаем».

Не имея возможности осуществлять «джобсовский» контроль над творческими аспектами работы команды Pixar, Стив, по крайней мере, мог принести компании пользу своими способностями в сфере маркетинга.

В конце 1990-х поведение женщин из семьи Джобсов было выше всяких похвал. Дочь Стива и Крис-Энн, носившая теперь имя Лиза Бреннан-Джобс, несмотря на трудное детство, проведенное без отца, стала весьма образованной молодой женщиной. По всей видимости, она получила в наследство гены Джобсов, определяющие интеллектуальные способности. Лиза училась в колледже в городке Кембридж (штат Массачусетс), а также в Гарвардском университете, где получила диплом бакалавра.

Лиза переняла также и любовь Стива к музыке, что еще больше усиливало его чувства к дочери. Она пробовала писать песни, и сама немного пела. На одном из благотворительных концертов, состоявшихся в Силиконовой долине, Лиза возглавляла группу, в состав которой входил также Мерл Сондерс, ставший легендой среди фанатов рок-группы Greatful

Dead после записи альбома вместе с лидером группы Джоном Гарсией («Deadheads» — так называли себя фанаты группы, сопровождавшие своих кумиров во всех их поездках). Стройная, с длинными белокурыми волосами, Лиза не была похожа на Стива, но уже одно ее имя волновало людей, имеющих отношение к миру высоких технологий. Песня, выбранная Лизой для этого благотворительного концерта — песня Трейси Чепмен «Talking about a Revolution» («Поговорим о революции»), — символизировала достижения, которых удалось добиться ее отцу. Это было любительское выступление, но публика приняла его очень хорошо.

Жена Стива Лорин вызывала у окружающих восхищение другого рода. Как оказалось, она принадлежит к числу женщин, к общению с которыми другие женщины стремятся, но которым и завидуют. Кроме привлекательной внешности и спортивной фигуры (сохранившейся даже после рождения троих детей), Лорин обладала высоким интеллектом и имела широкий круг интересов. Кроме того, как жена Стива Джобса, она, безусловно, была еще и чрезвычайно богата. Более того, Лорин относилась к числу тех замечательных женщин, которые не считают, что для того, чтобы быть хорошей матерью, необходимо все свое время посвящать только семье и детям, отказавшись от любой другой деятельности.

Хотя Лорин не нужно было зарабатывать себе на жизнь, она доказала свою способность начать бизнес, с нуля организовав компанию по продаже натуральных пищевых продуктов. Благодаря всем этим качествам Лорин разделяла точку зрения, которую отцы-основатели в свое время пытались внушить своим детям: если благосостояние семьи уже обеспечено, отдавайте свое время, способности и энергию на благо общества. В 1997 г. Лорин основала College Track — некоммерческую организацию, занимавшуюся разработкой и реализацией программ подготовки выпускников средних школ из неблагополучных семей к поступлению в колледж. Впоследствии Лорин стала ее президентом.

Лорин нашла применение своим знаниям, полученным во время учебы в школе бизнеса, приняв предложение войти в состав совета директоров компании Achieva, расположенной в Сан-Матео. Эта интернет-компания предоставляла онлайновые образовательные услуги по совершенствованию знаний учеников средних школ, а также по их подготовке к поступлению в колледж. Она вносила большой вклад в работу компании, оставаясь членом совета директоров до тех пор, пока несколько лет спустя компания не была продана Kaplan, Inc. — дочерней

компании Washington Posl Company, специализирующейся на предоставлении образовательных услуг.

Помимо всего прочего, Джобсы оказывали поддержку ряду кандидатов от Демократической партии и подружились с семьей Клинтонов. В октябре 1997 г. они получили приглашение на прием, о котором мечтает каждый человек, занимающий высокое положение в обществе или стремящийся вращаться в высших кругах. После того, как Джобсы сделали большой взнос в предвыборный фонд Демократической партии, их пригласили на официальный прием в Белом доме в честь президента Китая Цзян Цзэминя. После приема Джобсы гостили у Клинтонов и, по некоторым данным, провели ночь в спальне Линкольна.

«Вы обязательно должны как-нибудь пообедать с нами», — это не совсем равноценное приглашение в ответ на участие в официальном приеме в Белом доме, но через пару лет Джобсы действительно сделали все возможное, чтобы на должном уровне принять чету Клинтонов в своем доме в Вудсайде. Лорин привлекла к приготовлению блюд Майкла Чиарелло, владельца и шеф-повара самого знаменитого в долине Напа ресторана 7 га Vigne. Однако она поставила перед ним трудную задачу — приготовить изысканные блюда, используя для этого только вегетарианские продукты. Ему также были даны инструкции как можно меньше подвергать овощи тепловой обработке. (Один известный бизнесмен, отведав вегетарианские, почти сырые блюда, которые подавали на ужин в доме Стива, рассказывал впоследствии, что такие блюда очень хороши, но только при условии, что вы уйдете с ужина достаточно рано, чтобы успеть зайти в ресторан.)

Когда Челси Клинтон училась в Стэнфордском университете, Президент США Билл Клинтон и Первая леди получили приглашение останавливаться в незанятом доме Джобсов в Вудсайде, что они при случае и делали. Благодаря своим политическим связям, а также щедрым благотворительным взносам, в 2000 г. Лорин стала делегатом съезда Демократической партии — того самого съезда, на котором Эл Гор был выдвинут кандидатом в президенты от этой партии. Немного позже, когда Арнольд Шварценеггер начал предвыборную кампанию в качестве кандидата на пост губернатора Калифорнии от Республиканской партии, Лорин организовала официальный обед в поддержку Стива Уэстли, представителя Демократической партии, который выдвинул свою кандидатуру на пост главного ревизора штата. Уэстли, в свое время занимавший должность заместителя председателя Центрального комитета Демократической партии штата

Калифорния, считался одним из вероятных кандидатов на пост губернатора штата, а также на самую высокую выборную должность в стране. Популярность Шварценеггера как кинозвезды помогла ему легко выиграть выборы и стать губернатором штата, но этой популярности было недостаточно, чтобы заполнить все ответственные посты в администрации штата представителями Республиканской партии. Стив Уэстли стал главным ревизором штата.

Стив Джобс известен как человек, умеющий делать ставку на потенциальных победителей. На этот раз Лорин доказала, что она тоже умеет это делать.

К тому времени Джеффри Катценберг уже освоился в студии DreamWorks и был полон решимости создать королевство анимационного кино, которое однозначно превзойдет не только Pixar, но и Disney.

Один из высших руководителей Disney, когда-то тесно сотрудничавший с Катценбергом, рассказывал: «Первое, что следовало знать о Джеффри, — это то, что он не обладает глубокими знаниями ни в одной области. Он способен быстро обучаться, и, вне сомнения, узнал очень многое о процессе создания кинофильмов, основываясь на собственном опыте, но он, кажется, не обладает широким спектром знаний. Меня всегда удивляла наивность его восприятия». По словам этого чиновника, Катценберг обладал большим самолюбием, но, увы, этот чиновник «меньше всех в своей жизни понимал Джеффри». На встречах с представителями Disney Катценберг, бывало, говорил что-нибудь в таком духе: «Представьте себе, как было бы хорошо, если бы люди, находящиеся в этой комнате, могли управлять General Motors». Высказывания такого рода были настолько нелепыми, что «выводили Эйснера из себя и он говорил что-нибудь типа: "Джеффри, будьте добры"»

Джон Лассетер считал, что у него сформировались дружеские взаимоотношения с Катценбергом, и помнил о том, как Джеффри в свое время отстаивал «Историю игрушек». «Это именно тот человек, который поверил в нас, когда мы хотели делать там [возле Сан-Франциско] фильмы для Disney», — вспоминает Лассетер. Поэтому Джон хотел и дальше поддерживать контакты с Катценбергом, после того, как тот ушел из Disney в DreamWorks.

Осенью 1997 г., когда Джон только задумывал сюжет фильма «Приключения Флика», он вместе со своим сценаристом Эндрю Стэнтоном заглянул к Катценбергу и поделился с ним некоторыми идеями. «Мы рассказали ему все о "Приключениях Флика"», — вспоминает Лассетер.

Джеффри оказался заинтересованным слушателем и поощрял Джона продолжать свой рассказ различными вопросами, выпытывая у него детали. Он спросил Джона о дате выхода фильма в прокат. Тот ответил, что ко Дню благодарения.

В данном случае Джон поступил, по меньшей мере, неблагоразумно. Это не значит, что Джеффри относился к Джону плохо; возможно, он даже считал его своим другом. Однако здесь сыграл свою роль другой, более сильный фактор, о котором Джон, вероятно, не знал. По словам бывшего члена руководства Disney, Майкл Эйснер в свое время учил Катценберга ценить потенциальную силу информации, и Джеффри хорошо усвоил эти уроки. Эйснер убежден в том, что информация — это орудие для поиска благоприятных возможностей и определения слабых сторон конкурентов, а полученные знания должны использоваться для того, чтобы разбить конкурентов на их же стороне поля.

Как-то Эйснер проводил еженедельное совещание с командой телевизионного шоу Disney Sunday Movie. Сотрудница, занимавшаяся связями с общественностью, сообщила, что у нее есть друг, служащий другой студии, упомянувший в разговоре с ней о работе над аналогичным проектом. Эйснер решил уточнить, о чем именно идет речь. Она ответила, что ее друг не сказал ей более ничего конкретного. Эйснер посмотрел на женщину и спросил: «Вы уже с ним спали?». И добавил: «Мне нет дела до того, как вы это сделаете, но вы должны получить такую информацию». Женщину, похоже, не задело замечание Эйснера, но сам диалог наглядно иллюстрирует его отношение к информации, как к важному элементу бизнеса.

В другом случае Эйснер вызвал бурный смех у подчиненных своим рассказом о том, как он и его коллега однажды перелезли через забор на территорию киностудии Universal для «разведки». Их обнаружили сторожевые собаки, и им едва удалось сбежать тем же путем, через забор.

Эти две истории, рассказанные автору человеком, слышавшим их от самих участников событий, иллюстрируют ненасытную жажду получения информации, сформировавшуюся у Джеффри Катценберга с подачи Майкла Эйснера. Следовательно, для Катценберга то, что он сделал после разговора с Лассетером о фильме «Приключения Флика», было не нарушением дружеских отношений, а просто бизнесом.

На протяжении нескольких лет в Голливуде витала идея создания анимационного фильма, в котором обыгрывался бы сюжет басни Эзопа «Муравей и кузнечик».

Вскоре после визита Джона Лассетера компания DreamWorks выкупила 40 % Pacific Data Images (PDI) — начинающей студии

анимации из Сан-Франциско, боровшейся в то время за свое существование.

Впоследствии стали известны некоторые подробности сделки. Катценберг сказал руководству PDI о том, что подпишет договор о финансировании студии, а также контракт на производство анимационного фильма, при условии что фильм будет готов к прокату до даты выхода «Приключений Флика». Сюжет фильма, над которым должны были работать специалисты PDI, основывался на басне «Муравей и кузнечик». По сути, Катценберг нанес своему другу Лассетеру удар ниже пояса, противопоставляя один фильм о насекомых другому и обеспечивая более ранний выход своего фильма на экраны кинотеатров.

Один из представителей киноиндустрии, проработавший с Катценбергом много лет, не видит никакого злого умысла в его действиях. «Джеффри воспринимал такие вещи со стратегической точки зрения, — рассказывает этот человек. — Увидев два проекта, основанные на одной и той же идее, он ни за что не хотел быть вторым и с фанатизмом работал над тем, чтобы выйти на рынок первым. Он довел эту стратегию до сведения всех людей [работавших над его проектом]: "Для нас чрезвычайно важно, чтобы мы сделали свой фильм первыми". Именно так и произошло с фильмом "Муравей Антц" ("Antz"). Его решение снимать этот фильм основывалось на условии, что он будет завершен до выхода "Приключений Флика". Стратегическое мышление такого типа — одна из самых сильных характеристик Джеффри». Далее этот человек добавил: «Вероятно, на жизненном пути Джеффри встречалось много людей, отношения с которыми испортились из-за того, что он играл в эту игру».

На этот раз Катценберг положил в основу стратегии обеспечения превосходства над конкурентами привлечение самых знаменитых актеров к озвучиванию фильма. В их список вошли Дженифер Лопес, Шарон Стоун, Дэнни Гловер, Джин Хэкмен, Дэн Эйкройд и Энн Бэнкрофт. Катценбергу удалось привлечь к участию в озвучивании главного героя фильма, муравья по имени Зед, актера, который очень редко соглашался на какие-то предложения, — Вуди Алена.

Фильм «Муравей Антц» вышел в прокат 2 октября 1998 г., за шесть недель до выхода «Приключений Флика». К тому времени, когда на экранах кинотеатров появились «Приключения Флика», «Муравей Антц» уже собрал 84 млн. долл.

Однако последнее слово все-таки осталось за Джоном Лассетером и Стивом Джобсом. Джон в который раз сотворил невиданное чудо. Когда в конце года были подытожены доходы от обоих фильмов, оказалось, что общая сумма кассовых сборов от

фильма «Муравей Антц» составила 87 млн. долл., а от «Приключений Флика» — 114 млн. долл. К концу января, как было напечатано в отраслевом бюллетене, фильм «Приключения Флика» уже преодолел отметку 150 млн. долл. и стал самым кассовым фильмом за всю историю анимации.

Через год завершилась работа над новой версией фильма «История игрушек 2». Эд Кэтмелл рассказывал: «Мы сделали "Историю игрушек 2" за девять месяцев, тогда как обычно создание полнометражного анимационного фильма занимает около четырех лет. Я очень горжусь этим». Однако любителям кино не было никакого дела до рекордных сроков создания фильма. Может быть, работая в таком напряженном режиме, компания Pixar на этот раз совершила промах и должна потерпеть неудачу?

Никоим образом. Зрители не могли дождаться, когда они снова смогут увидеть Вуди, База Светика и другие игрушки. В кинотеатрах все места были заполнены, люди даже стояли в боковых проходах. За выходные дни, во время которых впервые вышел в прокат «Муравей Антц», этот фильм собрал 17 млн. долл.; фильм «История Игрушек 2» за одни выходные собрал 57 млн. долл., а за следующих пять дней — 80 млн. долл., побив предыдущий рекорд в категории анимационных лент, принадлежавший вышедшему год назад фильму «Приключения Флика». Эти показатели поставили «Историю игрушек 2» на четвертое место после фильмов, принесших самые большие кассовые сборы за первую неделю проката, — «Звездные войны», «Парк Юрского периода» и «День независимости».

В Голливуде принято считать, что продолжение фильма не приносит таких доходов, как сам фильм. «История игрушек 2» опровергла это утверждение, став первым анимационным сиквелом, оказавшимся более кассовым, чем его предшественник. Дети хотели снова и снова смотреть его.

За три года компания Pixar выпустила три чрезвычайно успешных фильма, по одному в год. По мнению некоторых, это ставило Стива Джобса в один ряд в Джорджем Лукасом и Стивеном Спилбергом. Но с успехом приходит и выигрыш в силе: Стив получил в свое распоряжение не просто «рычаг», как средство для достижения своих целей, а очень длинный «рычаг».

В Голливуде награды получают создатели фильма; признание достается режиссеру, а также продюсеру и главе студии. Но именно Стив Джобс получил «мантию» гиганта киноиндустрии. Он стал настоящим Великим Моголом. «Город мишурного блеска» шумно обсуждал перспективы использования Стивом его «рычага».

В первые годы деятельности NeXT Стив вообще не имел зарплаты в этой компании, и так продолжалось вплоть до его женитьбы. В Pixar он в некоторые годы получал по 50 долл., в другие — совсем ничего. Даже в Apple, после того, как компания снова стала прибыльной и могла позволить себе выплачивать генеральному директору приличное жалование, Стив объяснил размер своей заработной платы только необходимостью получения медицинской страховки. Совет директоров компании постоянно уговаривал Стива принять большой пакет акций Apple; он всегда отказывался. Один журналист подсчитал, что, учитывая повышение курса акций Apple, Стив отказывался от прибыли почти в 1 млрд. долл.

«Стив Джобс — капиталист» — этот ярлык, казалось, не подходит Стиву Джобсу. Тем не менее, он совершенно отчетливо понимал разницу между наемным работником и собственником. Похоже, Стиву было неприятно получать заработную плату. Так жил отец Стива, Пол Джобс, а Стив не хотел повторять его жизненный путь.

В январе 2000 г. членам совета директоров, наконец, удалось уговорить Стива принять их предложение. Этому предшествовало девять прибыльных кварталов подряд, и совет директоров компании был склонен проявить щедрость. Член совета Эд Вулард сказал в своем заявлении: «Рыночная капитализация Apple возросла с менее чем 2 млрд. долл. до 16 млрд. долл. под руководством Стива после его возвращения в компанию два с половиной года назад». Далее Вулард заявил, что в благодарность за это совет директоров награждает Стива двумя подарками. Первый из них — пакет из десяти тысяч акций компании Apple общей стоимостью 870 млн. долл. (на текущий момент). Второй — корпоративный реактивный самолет Gulfstream V, стоимость которого составляла десятую часть стоимости первого подарка, но он был гораздо приятнее из-за его практической ценности. Этот самолет может взять на борт до двадцати пассажиров (хотя обычно его оборудуют в расчете на восемь пассажиров), с максимальным числом M[26] полета — 0,8, что составляет 80 % скорости звука, или около 950 км в час; запаса топлива, которое может нести данный самолет, достаточно для совершения беспосадочного перелета из Сан-Франциско в Лондон. Это был не самолет компании, предоставляемый в распоряжение Стива, а ее подарок лично ему. Кроме того, компания взяла на себя оплату личного подоходного налога, который в противном случае Стиву самому пришлось бы выплатить за этот щедрый подарок, — 90 млн. долл.

Некоторые наблюдатели расценили переход от постоянного отклонения предложений совета директоров к внезапному принятию не только акционерного опциона и заработной платы, но и чрезвычайно щедрого подарка — самолета — как результат кардинального изменения социально-психологических установок Стива. Он переехал из скромного офиса в апартаменты генерального директора с видом на горы, которыми пользовался Джил Амелио. По некоторым данным, он возобновил практику парковки на местах, специально отведенных для автомобилей инвалидов. Помимо всего прочего, во время интервью Стив снова начал вести себя по отношению к журналистам раздражительно, высокомерно и оскорбительно. Он был весьма противоречивым человеком.

После выхода в прокат фильма «Корпорация монстров» в 2001 г. компания Pixar перешла на новый режим деятельности и вступила в новую эру своего существования. В первый раз Джон Лассетер передал роль режиссера в другие руки, возложив эти функции на троих человек — Питера Доктера, Дэвида Силвермана и Ли Ункриха. В результате создавалось, возможно, неверное впечатление, будто для выполнения работы, с которой Джон справлялся самостоятельно, потребовалось три человека. Голливудская «фабрика сплетен» обсуждала вопрос о том, не слишком ли быстро компания Pixar добилась такого успеха и не переросла ли она свои собственные возможности, что могло привести к снижению качества выпускаемых ею фильмов.

В начале ноября все сомнения скептиков были развеяны. За первых девять дней проката фильм «Корпорация монстров» собрал 100 млн. долл. — рекордное количество кассовых сборов за такой период во всей истории анимационных фильмов. Этот фильм получил три «Оскара», в том числе в номинации «Лучший полнометражный анимационный фильм», и занял третье место в ряду самых кассовых анимационных фильмов.

Компания Pixar выпустила четыре первоклассных фильма подряд, и они принесли ей самые большие кассовые сборы, получив признание как критиков, так и зрителей. Джеффри Катценберг в свое время заявил, что он «владеет» анимацией. Если кто-то и заслуживал такого титула, то это был явно не Джеффри Катценберг.

Стив Джобс сказал: «Я думаю, что у компании Pixar есть возможность стать новой компанией Disney». Еще несколькими годами раньше такое заявление показалось бы очередным свойственным Стиву «пусканием пыли в глаза».

И все же «новая компания Disney» — это была слишком

скромная оценка достижений Pixar. Вскоре в средствах массовой информации появятся сообщения о том, что Pixar, заработав более 2,5 млрд. долл. прибыли, стала самой успешной студией за всю историю Голливуда.

Стив Джобс оставил свой след в двух отраслях бизнеса, имеющих самый высокий статус в мире. Тем не менее, он еще не использовал весь свой потенциал.

Глава 10
Поиск новых путей

«Apple — командный вид спорта».

Стив Джобс

Размышляя над тем, что именно смогло бы выделить Apple из общей массы компаний, занимающихся выпуском персональных компьютеров, Стив пришел к выводу: в первую очередь нужно обеспечить компьютеры Macintosh всем необходимым для работы в глобальной сети Интернет, воспользовавшись всплеском интереса потребителей к Сети. Изначально компания Apple делала ставку на такую характеристику своих компьютеров, как удобство применения. Оснастить удобные в применении компьютеры функциями доступа к Сети не составляло особого труда. Все это означало, что компании Apple следует начать выпуск персональных компьютеров нового типа.

В представлении Стива такой компьютер, с одной стороны, должен был соответствовать текущим запросам пользователей, а с другой — привлекать их внимание радикально новым дизайном. «Компьютеры по-прежнему ужасны, — сетовал Стив. — Они слишком сложны в работе и либо не выполняют того, что вы хотите, либо делают это в меру своих возможностей. Перед нами лежит длинный путь. Люди, как и прежде, выпускают автомобили через сто лет после их изобретения. Телефоны уже давно получили широкое распространение, но это не помешало сотовой связи коренным образом изменить нашу жизнь». Стив не видел достаточно серьезных инноваций в компьютерной отрасли. «Я вернулся в Apple потому, что наша отрасль находилась в коме. Это напомнило мне Детройт 1970-х годов, когда американские автомобили походили на лодки на колесах». Стив был абсолютно убежден в том, что у компании Apple есть все шансы стать серьезным игроком на рынке, если только ему удастся объединить удобство применения и элегантность компьютера Macintosh со свободным доступом к сети Интернет.

Стив подхватил идею Джила Амелио о необходимости закрыть разработку неперспективных продуктов, но при этом совершенно проигнорировал тот факт, что это не его идея. «Мы проанализировали план разработки новых продуктов и закрыли около 70 направлений, — рассказывал он, — сохранив только 30 % по-настоящему перспективных проектов». Действительно,

Джил Амелио в свое время подготовил проект закрытия 80 % программ по разработке новых продуктов, и к тому времени, когда Стив занял его место, уже продвинулся достаточно далеко в реализации данного плана.

Комплексная программа создания нового недорогого бытового компьютера класса Macintosh — еще одно достижение, приписанное Стивом себе. Он комментировал это так: «У нас много потребителей, и мы проводим широкие исследования среди тех пользователей, которые уже работают на наших компьютерах. Кроме того, мы внимательно следим за тенденциями, формирующимися в нашей отрасли. Тем не менее, в каком-то смысле достаточно сложно разрабатывать новые продукты только на основании результатов исследований, проведенных в фокус-группах. Очень часто люди сами не знают, чего хотят, пока вы им это не покажете». Еще один наглядный пример искажения реальности. В начале своего пребывания на должности генерального директора Apple Джил Амелио вместе с Эллен Хэнкок приступил к реализации проекта создания нового недорого персонального компьютера, разработка которого уже близилась к завершению. «Оставалось всего три-четыре месяца до конца, когда Стив вступил в должность, — рассказывает Амелио. — Стив дал ему имя "iMac" и присвоил себе все заслуги». Один из руководителей технического отдела, работавший вместе с Джилом Амелио, сказал по этому поводу так: «Разработка большинства продуктов, которые выпускались [в компании Apple] на протяжении первых трех лет после вступления Стива в должность генерального директора, началась еще тогда, когда эту должность занимал Джил».

Это был все тот же Стив, со всеми его недостатками и неизменными принципами, которыми он руководствовался с самого начала своей карьеры. Как и прежде, он собирался доверять своей интуиции, стимулировать членов своей небольшой команды к достижению высоких целей, а также привлекать внимание потребителей к продуктам компании своеобразным, стильным дизайном и некоторыми инновационными, но не революционными, изменениями.

Новый Стив имел за плечами опыт управления тремя разными компаниями. Теперь, после возвращения в Apple, он уже понимал основы ведения бизнеса, а также суть миссионерства в сфере высоких технологий. Самый важный шаг состоял в организации единой структуры управления компанией, которая позволяла бы решать вопросы маркетинга, сбыта, производства и финансов в целом, а не на уровне отдельных подразделений. Это способствовало бы ликвидации «удельных княжеств»,

сформировавшихся в компании, — команд, находящихся в состоянии непрекращающейся войны друг с другом, — и позволило бы устранить отсутствие взаимодействия между ними, которое было нормой с самого начала существования Apple. Стив отказался от услуг рекламного агентства BBDO, нанятого Скалли, и снова обратился в Chiat/Day — ту самую фирму, которая создала знаменитый рекламный ролик «1984». Кроме того, к приоритетным пользователям Стив отнес разработчиков. Для того, чтобы максимально эффективно приспособить продукты компании к нуждам разработчиков разных профилей, он назначил каждой группе разработчиков «миссионера», на которого и возложил задачу идентификации этих нужд и поиска способов их удовлетворения. Стив понимал, что будущее семейства продуктов Macintosh в значительной мере зависит от того, удастся ли прекратить миграцию разработчиков к операционной системе Windows.

Операционный менеджмент всегда был одним из самых сильных преимуществ Стива. Еще работая в Haltek во время учебы в средней школе, затем активно занимаясь закупками комплектующих для Apple II на самых выгодных условиях, и позже, делая то же в рамках проекта Macintosh, Стив чрезвычайно щепетильно относился даже к самым мелким деталям. И не только к деталям дизайна и пользовательского интерфейса, но и к самым незначительным аспектам обеспечения эффективности производства. Именно поэтому, занимаясь пересмотром деятельности компании Apple в контексте эстетического оформления ее продукции, он не забывал и об изменениях, которые необходимо внести в производственный процесс, а также в систему хранения материальных запасов и управления ими. На протяжении первого квартала своего пребывания на посту генерального директора Apple Джил Амелио сократил объем материальных запасов до 400 млн. долл. Стив, вступив в эту должность, успешно продолжил дело, начатое Амелио, и девять месяцев спустя, по данным, приведенным в официальном отчете о доходах за 1998 финансовый год, объем материальных запасов компании сократился уже до 75 млн. долл.

Впоследствии Стив говорил, что управление материальными запасами — самое ценное, чему он научился у Джила. Джил, «унаследовав» от Майкла Спиндлера объем материальных запасов на сумму 2 млрд. долл., сумел превратить их в 1,5 млрд. долл. наличных денег. Эффективность дисциплины и порядка в данной сфере произвела большое впечатление на Стива. «Фред Андерсон тоже обучал его этому», — сказал Джил, разделяя свою заслугу с финансовым директором Apple.

Сокращение материальных запасов — в финансовом отношении ход незаметный, осторожный и нетипичный для Стива Джобса, но существенно изменивший ситуацию в компании. За 1998 финансовый год объем продаж Apple снизился до 5,9 млрд. долл., хотя компании все-таки удалось каким-то образом получить прибыль. В разговоре с одним из аналитиков Стив сказал фразу, которую сам же назвал «заявлением Шварценеггера», — он произнес знаменитую реплику из фильма «Терминатор 2», слегка изменив ее: «Мы вернемся».

Дальше все случилось, как по волшебству. Компания Apple снова начала наращивать темпы, и среди потребителей возобновились разговоры о ее продукции и событиях, в ней происходящих. Всем этим компания была обязана главным образом iMac — компактному компьютеру с прозрачными цветными боковыми панелями, который, при цене 1300 долл., относился к удачной покупке еще и с точки зрения стоимости. В корпусе компьютера монтировалось все, что могло понадобиться пользователю для навигации в сети Интернет. Выход компьютера на рынок назначили на 6 мая 1998 г., но эта дата держалась в таком строгом секрете, что даже в самой компании Apple о ней знали далеко не все. Элементами классического искусства презентации нового продукта Стив владел в совершенстве! То же можно сказать и о внешнем виде компьютера. При его создании Стив вернулся к той концепции моноблока, которая использовалась в первых компьютерах Macintosh, — монтаж всех комплектующих в корпусе монитора. Реализованная в новом устройстве система Plug-and-Play, которую всегда поддерживали в Apple, теперь была адаптирована к новым условиям. Пользователю достаточно было распаковать коробку, включить компьютер в сеть — и он уже готов к навигации в сети Интернет.

Концепция компьютера iMac была не столько революционным, сколько эволюционным решением. Все без исключения компании мира, занимавшиеся выпуском персональных компьютеров, пошли по пути отделения монитора от системного блока, и эта идея была реализована в 1981 г. в компьютерах IBM PC, а еще раньше — в Apple II. В середине 80-х предпринималась попытка отойти от этой идеи, — при создании компьютера Macintosh, который, по требованию Стива, не должен был быть больше тостера. Тем не менее, технологии и комплектующие того времени не позволяли в полной мере реализовать эту идею. Первый компьютер в виде моноблока оказался слишком маленьким, чтобы в нем разместилось все необходимое, поэтому его возможности были ограничены. Впоследствии компания Apple на некоторое время отклонилась от

первоначального курса и вывела на рынок ряд компьютеров, устранив самые большие проблемы, присущие первым «Макам», но не внеся ничего нового и интересного с точки зрения дизайна. В этих компьютерах монитор был отделен от системного блока, и они практически ничем не отличались от персональных компьютеров других производителей. Компьютер iMac объединил в себе лучшие идеи, использованные в машинах семейства Macintosh, но в контексте новой эры, — эры бурного развития сети Интернет. Однако и на этот раз Стив, как всегда, продемонстрировал нестандартность мышления. В компьютере iMac отсутствовал дисковод для гибких дисков; его заменял только дисковод для компакт-дисков с гораздо большей емкостью, но на них нельзя было записывать файлы. По мнению Стива, существовал более оптимальный способ передачи файлов — через Интернет, по электронной почте. Забудьте о дискетах, так как это технологии вчерашнего дня, — такой была его позиция, за которую Стива беспощадно критиковали, но он одержал победу. «Послушайте, вы должны поступить правильно. Возьмем дискету: люди не представляют себе реального положения вещей. Никто не станет копировать содержимое носителя информации емкостью четыре гигабайта на дискету емкостью один мегабайт. Для этого потребуется zip-диск и zip-дисковод, но это слишком дорогое устройство, чтобы можно было интегрировать его в бытовой компьютер. Кроме того, в любом случае почти никто уже не делает резервных копий файлов, так зачем включать стоимость этого устройства в каждую вычислительную систему? Вторая причина использования гибких дисков — распространение программного обеспечения, однако сейчас многие программы тиражируются на компакт-дисках, так как они надежнее и дешевле».

Стив оставался собой, считая, что знает больше самых авторитетных гуру в сфере маркетинга, — и сейчас он действительно владел ситуацией. Он оказался прав на 110 процентов. Дисковод для гибких магнитных дисков стал анахронизмом, и в нем просто отпала необходимость. Поэтому iMac вышел на рынок без него. Много лет назад менеджер, руководивший отделом маркетинга в рамках проекта Macintosh, сказал, что маркетинговые исследования в Apple сводятся к тому, что «Стив каждое утро смотрит в зеркало и спрашивает себя, чего он хочет». Этот принцип остался в силе, но теперь Стив спрашивал не только самого себя — он интересовался мнением других членов команды Apple и выслушивал их.

Компьютер iMac стал одним из серии новых продуктов, выпущенных компанией Apple, деятельность которой в последнее

время существенно активизировалась. Один раз в несколько месяцев выходило обновление операционной системы. Кроме того, компания начала выпускать iBook — портативный компьютер, в который были перенесены все концепции, реализованные в iMac. В iBook была также реализована технология «AirPort» — технология создания локальной радиосети с подключением к Интернету, позволяющая использовать iBook в офисе и дома без соединительных проводов. Этот эволюционный шаг получил высокую оценку потребителей. Компании Apple удалось привлечь большое внимание к этой технологии, хотя Dell, Compaq и другие компании уже предлагали нечто подобное.

На протяжении немногим больше года Apple продала более двух миллионов компьютеров iMac, что привело в результате к дальнейшему ускорению темпов развития компании. Этого оказалось достаточно, чтобы в Apple наступил период высокой прибыльности, длившийся несколько кварталов подряд. И все же некоторые инициативы не принесли желаемого результата. В 1998 г. Стив решил выкупить линию «Palm Pilot» у компании 3Com, рассматривая это как способ предложить на рынок продукт данного класса (карманный персональный компьютер) без затрат времени на его разработку. Когда руководитель Palm Донна Дубински вместе с еще одним представителем высшего руководства компании организовала конкурирующую компанию Handspring, Стив предпринял попытку ее выкупить. Однако в Handspring у него также не было никаких шансов.

Один из руководителей компании сказал, что переговоры со Стивом — худшее, что ему довелось испытать за всю свою жизнь, а Донна Дубински, работавшая со Стивом в самом начале реализации проекта Macintosh, заявила: «Никогда и ни за что», в ответ на вопрос о возможном сотрудничестве со Стивом Джобсом.

Когда в одном из интервью Стива спросили о его мнении по поводу суматохи вокруг интернет-компаний, в ответ прозвучали слова, характеризовавшие его как семейного человека, в полной мере осознающего свой новый статус мужа и отца: «В бизнесе ценнее всего — не просто открыть компанию или сделать ее успешной. Это похоже на отцовство. Рождение ребенка само по себе чудо, однако самое ценное — жить рядом с ним и помогать ему расти. Проблема массового открытия интернет-компаний заключается не в том, что слишком много людей занимаются этим, а в том, что слишком мало людей продолжают начатое. В какой-то мере это понятно, поскольку существует много моментов, вызывающих чувство отчаяния и приносящих страдания: приходится увольнять людей, отказываться от

намеченных планов и заниматься бесконечным решением сложных проблем. Именно в такие моменты вы и начинаете понимать, кто вы и каковы ваши ценности».

Стив видел, как многие люди обретают «фантастическое богатство» благодаря своим новым интернет-компаниям, но чувствовал, что они «сами лишают себя, возможно, наиболее ценного опыта» и могут так и не открыть для себя собственные ценности или не понять, «как сохранить свое быстро обретенное богатство в будущем».

Это был Стив Джобс, размышляющий над теми годами своей жизни, которые он провел в полном одиночестве, обрекая себя на добровольное изгнание юношеским высокомерием и гордыней. В свое время Джон Скалли предложил Стиву прекрасную работу — возглавить отдел R&D в компании Apple, однако он с досады отверг это предложение. И только когда Стив организовал свою собственную компанию и потерпел неудачу, он понял, от чего отказался. Даже боги иногда ошибаются. Необходимо уметь признавать свои ошибки.

Заурядный генеральный директор вполне может считать главным достижением в своей жизни начало выпуска серии новых продуктов. Для Стива подобное уже давно превратилось в рутинную работу. Теперь это вот-вот должно было произойти снова, но между делом Стив собирался основательно встряхнуть одну из самых заметных и актуальных отраслей в одной из Америк (и во всем мире), однако не просто встряхнуть, а еще и уберечь «динозавра» компьютерной индустрии от угрозы исчезновения.

Когда Стива назначили на должность временно исполняющего обязанности генерального директора Apple, среди продуктов, разработку или выпуск которых он закрыл, оказался и Newton, первый в мире удобный карманный персональный компьютер (КПК). Этот продукт был преждевременно выпущен на рынок, но со временем его все-таки довели до завершенного вида, и он стал почти безубыточным, с многообещающими перспективами. В этом КПК реализована система распознавания рукописного текста, которую, поначалу громоздкую и ненадежную, впоследствии усовершенствовали настолько, что на протяжении многих лет ей не было равных. Гастону Бастьену, бельгийцу, вице-президенту компании, занимавшемуся проектом «Newton», было чем гордиться. Джон Скалли выделил этот проект в отдельное направление бизнеса со статусом дочерней компании. Стив вернул дочернюю компанию под управление Apple, а затем, руководствуясь какими-то своими соображениями, закрыл ее. В восприятии Стива Newton однозначно обладал

одним серьезным недостатком: он был создан не им самим и, хуже того, являлся детищем Джона Скалли. Для Стива этого было вполне достаточно, чтобы прекратить выпуск данного продукта.

Нечто подобное произошло и с компьютером, получившим название 20th Anniversary Macintosh. Джил Амелио, обнаружив этот небольшой рабочий проект где-то в «темном уголке» отдела R&D, влюбился в него. В наши дни концепция такого компьютера кажется привычной: моноблок, представляющий собой монитор, в который встроено все необходимое. Собственно говоря, мы имеем описание компьютера iMac G5, который Стив вывел на рынок в 2004 г., и в то же время — описание компьютера, созданного небольшой командой специалистов Apple еще в середине 1990-х. Хотя стоимость этого компьютера была достаточно высокой, Джил Амелио видел в нем красивую машину с новаторским дизайном, которую захотят иметь на своем рабочем столе даже равнодушные к компьютерам руководители компаний. Вышедший на рынок в 1997 г. компьютер 20th Anniversary Macintosh стал еще одной жертвой Стива.

Стив всегда был противоречивой личностью, но в последнее время становился все более уравновешенным и зрелым человеком. Тем не менее, подобные поступки свидетельствовали о том, что у него сохранились некоторые прежние черты. «Расстреливая» прекрасные, жизнеспособные продукты с импульсивностью Билли Кида[27], он все же понимал необходимость появления какого-либо совершенно нового продукта, который позволил бы оживить и компанию Apple, и сферу передовых цифровых технологий в целом. Без сомнения, это новые компьютеры семейства Macintosh, в которых были бы реализованы самые последние технические достижения, а также обеспечена возможность навигации в сети Интернет. Однако этого было недостаточно. Стив искал что-то еще, что-то выдающееся, обещающее стать для Apple «очередным новым продуктом» с большими перспективами. Однажды Стив сказал, что его цель — «возрождение» компании, и с оптимизмом, который, возможно, мог показаться на тот момент необоснованным, прибавил: «Если откроются благоприятные возможности, мы обязательно увидим их». Как оказалось, эти слова были пророческими.

В конце концов, наступило то время, когда Стив обратил внимание на музыкальную индустрию. Почему музыка, тогда как все поголовно в срочном порядке запускали проекты создания новых КПК? В 2001 г. в интервью, данном журналисту журнала Fortune Бренту Шлендеру, Стив так объяснил это:

«Вы и представить себе не можете, какое количество людей

считает, что мы просто сошли с ума, отказавшись от выпуска устройств типа Palm [КПК]. Не стану лгать, мы много размышляли над этим. Но я спросил сам себя, насколько они полезны в действительности? Сколько людей на различных собраниях появляется с этим устройством в руках? Где бы я ни был, здесь, в Disney или в Pixar, около года назад количество таких людей сначала резко увеличилось до 50 %, а затем начало уменьшаться и сейчас составляет не более 10 %. После стремительного роста интереса к этим устройствам последовал такой же быстрый спад. Я не хочу показаться неучтивым по отношению к ребятам из Palm. Я просто утверждаю следующее: вряд ли в ранних культурах были органайзеры, но я точно знаю, что у них была музыка. Она — в наших генах. Все ее любят. И это не спекулятивный рынок».

Специалисты по связям с общественностью, наверное, рвали на себе волосы из-за неизящности стиля Стива. Однако для любого делового человека идеи представляют собой более высокую ценность, чем изящество языка, и в этом случае высказанные Стивом идеи попали точно в цель.

Закрыв многие проекты, Стив уже потерял надежду найти что-то революционное. Его «разведчики» в компьютерной индустрии обратили внимание на программу SoundJam MP, которую продавала небольшая компания, поддерживающая с Apple деловые контакты, — Casady and Green (C&G).

Однажды в 1992 г. молодой программист по имени Джефф Роббин зашел в офис C&G в надежде на то, что ему удастся продать написанную им утилиту, и встретился там с Терри Куницем, президентом компании. Терри считал, что предлагаемый программный продукт сам по себе не представляет большой ценности, но подумал, что программист, который его создал, достаточно перспективен. Тот предложил Джеффу поработать над новым программным продуктом, замысел которого возник в C&G. Джефф ушел, попросив немного времени для размышлений, но вскоре вернулся, выразив свою заинтересованность. В результате на свет появилась утилита под названием Conflict Catcher, предотвращающая возможные конфликты в работе программ. Она быстро стала популярной среди пользователей, работающих на «Маках», и три года подряд получала награды как лучшая сервисная программа.

Компания C&G разработала также ряд игр для компьютеров Macintosh, в том числе первую игру Crystal Quest для «Маков» с цветным дисплеем. (Во время летних каникул компания C&G нанимала тридцать-сорок восьмиклассников в

качестве тестировщиков игр. «Чем ты занимался прошлым летом?» — «Я очень много играл в компьютерные игры и получал за это деньги».)

Вскоре Джефф устроился на работу в Apple, но затем ушел, так как у него появилась идея создания одной интересной программы и он хотел над ней поработать. Он снова пришел в C&G и рассказал о своей идее — разработать программу MP3 Player для воспроизведения MP3-файлов. До появления одноименных портативных устройств (MP3-плееры) такие программы предназначались для воспроизведения цифровых аудиофайлов на компьютере. В результате Джефф, руководствуясь полученными от C&G инструкциями относительно свойств программного продукта и принципов его разработки, написал программу под названием SoundJam MR. Технические специалисты Apple бросились помогать своими советами и рекомендациями относительно разработки программы. «Им действительно понравилось то, что мы делаем; наша программа выгодно подчеркивала преимущества их математического сопроцессора», — рассказывал Терри. Программа SoundJam MP стала самой популярной программой для работы с MP3-файлами, быстро захватив 90 % рынка программного обеспечения, применявшегося на компьютерах Macintosh. Вскоре благодаря этой программе компания начала получать значительные доходы. Журналист Адам Энгст с энтузиазмом описывал программу SoundJam как «универсальное решение», представляющее собой «серьезную альтернативу совокупности различных программ для конвертирования, кодирования и воспроизведения MP3-файлов». За непродолжительный период времени численность персонала компании увеличилась от трех до сорока человек, и компания начала получать почти 5,5 млн. долл. в год, причем львиная доля этих доходов приходилась на программу SoundJam MP. Мир виделся руководству C&G в розовом цвете, и компания начала снова вкладывать деньги в разработку новых продуктов. Джефф по-прежнему работал в ней, выпуская новые, улучшенные версии SoundJam MP каждые три-четыре месяца и одновременно обновляя ConflictCatcher.

Затем, в один прекрасный день, как рассказывали в C&G, «Apple пришла к ним, как громадная горилла». Компания Apple хотела выкупить права на SoundJam и в своем желании была, мягко говоря, достаточно настойчива. Основной смысл предложения, по словам Терри, заключался в следующем: «Или продайте права, или мы разработаем конкурирующий продукт и выбросим вас из этого бизнеса». По правде говоря, Apple не

располагала запасом времени для разработки конкурирующего продукта, особенно при тех сроках, которые Стив под строгим секретом установил своим специалистам: подготовка этого продукта к продаже к началу сезона рождественских покупок. Однако руководство C&G не могло об этом знать.

Хорошая новость состояла в том, что руководство Apple не возражало, чтобы компания C&G продолжала на протяжении неопределенного срока продавать программу SoundJam. Таким образом, помимо денег, полученных от Apple за права на исходный код программы, компания C&G оставляла за собой право получения достаточно больших доходов от собственных продаж продукта. Карта была разыграна, но в этой сделке оставался один серьезный отрицательный аспект. Компания Apple совершила «набег» на C&G не только в поисках программного обеспечения, — ей нужны были еще и люди. В Apple хотели, чтобы Джефф Роббин вошел в состав команды программистов компании и сделал из программы SoundJam фирменный программный продукт Apple для обработки и воспроизведения музыкальных файлов. По словам Терри, Джеффу не понравилась атмосфера в Apple, когда он там работал, но руководство компании сделало предложение, от которого он не смог отказаться. (Наверное, после возвращения в Apple Джефф изменил свое мнение об атмосфере в компании, поскольку во время написания данной книги он все еще находился там.)

Джефф был не единственным трофеем, добытым Apple во время вторжения в C&G. Компания C&G славилась качеством своих программных продуктов в значительной степени благодаря небольшой группе специалистов, занимающихся тестированием программ. Компания Apple «похитила» двух самых лучших членов этой группы, а также переманила к себе руководителя отдела разработки новых продуктов C&G. Этот поступок вызвал у Терри Куница особенно горькие чувства: ведь он был одним из двух представителей C&G, которые сидели за столом переговоров с Apple и обсуждали условия контракта. Вернувшись из отпуска, Терри обнаружил, что договоренность уже достигнута. Компания Apple не просто выиграла карточную игру — она взяла весь банк.

Компания C&G осталась с урезанным штатом, договорными ограничениями и неопределенностью относительно того, как долго Apple позволит продавать программу SoundJam.

В довершение ко всему, в C&G не разрешалось говорить о сделке, заключенной с Apple. Другие крупные компании тоже стали проявлять интерес к цифровой музыке, и чтобы конкуренты не смогли получить информацию о намерениях Apple,

руководству и сотрудникам C&G запрещалось даже упоминать о договоренностях с этой компанией.

Заключение контракта с Apple, казавшееся Терри поначалу счастливой возможностью, впоследствии обернулось для компании C&G гибелью. Компания Apple уничтожала одну из тех компаний-разработчиков программного обеспечения, работа которых имеет очень большое значение для успеха любой компьютерной фирмы. По образному выражению Терри: «Apple снова пожирала своего младенца».

Однажды из компании Apple пришло указание: прекратить продажу программы SoundJam MP в течение шестидесяти дней. Два года спустя дверь компании C&G закрылась навсегда.

Вторая линия этой замысловатой истории началась далеко от Калифорнии, со студента колледжа, без особого интереса изучающего предметы начального курса. Этого студента начало выводить из себя бесконечное ворчание соседа по комнате по поводу того, как трудно загружать музыку из сети Интернет. Он постоянно жаловался на то, что многие ссылки на веб-сайты не работают, а музыкальные каталоги редко обновляются. Доведенный до отчаяния ворчанием соседа, этот студент попытался решить проблему.

Любовь Шона Фэннинга к музыке привела к тому, что в 1999 г. он, восемнадцатилетний студент первого курса Северо-Западного университета, вызвал панику среди самых крупных компаний музыкальной индустрии. Шон вместе с другими молодыми людьми дал начало движению, которому было суждено навсегда изменить эту отрасль. Год спустя Шон уже давал показания в Юридическом комитете Сената. Его начинание стало проблемой национального масштаба.

Шон довольно поздно заинтересовался компьютерами. В средней школе он был типичным спортсменом — атлетически сложенным парнем, активно занимающимся бейсболом, баскетболом и теннисом. Но затем Шон так увлекся компьютерами и Интернетом, что бросил занятия спортом и проводил все свое свободное время, изучая науку и искусство программирования. Когда жалобы соседа по комнате на сложности с загрузкой музыкальных файлов из Интернета начали действовать Шону на нервы, у него появилась идея о том, как помочь товарищу.

Любителям музыки не потребовалось много времени, чтобы понять: Интернет предоставляет большие возможности для коллекционирования лучших песен в исполнении своих любимых артистов, причем бесплатно. Необходимо только преобразовать

ту или иную композицию со своего компакт-диска в цифровой формат (подобная процедура получила среди хакеров название «ripping», что означает «содрать, скачать музыку с компакт-диска») и переслать полученный файл своим друзьям. Процесс обмена музыкальными файлами, когда один пользователь Интернета размещает в сети коллекцию своих любимых песен и скачивает из сети песни из коллекций, размещенных в сети другими пользователями, быстро превратился в грандиозный «обед со своим угощением». Поначалу из-за большого разнообразия конкурирующих пакетов программ, необходимых для выполнения всей процедуры это походило на кошмар. Часто случалось так, что человек находил сайт с нужными песнями, но прежде чем скачать музыку, необходимо было установить другое приложение.

Вскоре из всей массы программ выделилась технология MP3, представляющая собой стандарт сжатия музыкальных файлов. (Для тех, кто интересуется подробностями: «MP» — сокращение от «MPEG», аббревиатуры от «Motion Picture Experts Group»; MPEG — это группа экспертов, задача которой состояла в разработке стандарта сжатия видеосигналов до размера, который, как рассчитывали специалисты группы, позволил бы разместить полнометражный художественный фильм на одном компакт-диске. В одном из институтов, расположенных в Германии, были разработаны три алгоритма сжатия данных такого типа, и третий алгоритм оказался самым подходящим. Отсюда и цифра 3 в названии MP3. Группе MPEG не удалось добиться такого сжатия видеоинформации, которое позволило бы втиснуть 90- или 120-минутный фильм на один компакт-диск, однако приблизительно в то же время появились диски DVD с емкостью, намного превышающей емкость CD; это и спасло группу от провала.)

Хотя технология MP3 не давала возможности записывать видеофильмы на CD, она оказалась прекрасным решением для записи музыкальных файлов, поскольку используемый в этой технологии метод сжатия данных позволял сократить размер звукового файла приблизительно в десять раз, причем без существенной потери качества. Большинство пользователей подключались к сети Интернет через модемы, а MP3-сжатие делало вполне реальной загрузку музыки из сети.

Вскоре один выпускник Университета Сан-Диего открыл онлайновый музыкальный бизнес, основав компанию под названием MP3.com. Компания предлагала прекрасно организованный сервис по хранению и обмену музыкальными записями. Уже за первые тридцать шесть часов сайт MP3.com посетили более десяти тысяч пользователей. Вскоре на сайте

доступными стали миллионы файлов с аудиозаписями. Всего через шестнадцать месяцев, в июле 1999 г., в тот период, когда набирал силу сумасшедший бум интернет-компаний, компания MP3. com провела процедуру первоначального размещения своих акций. К этому моменту учредители компании уже «сожгли» 1,4 млн. долл. Первоначальная стоимость акций составляла 28 долл., затем она повысилась до 105 долл., после чего снизилась до 63 долл. К концу дня инвесторы раскупили акции компании на 340 млн. долл.

Из-за чрезмерной активности любителей рэпа, хип-хопа, кантри, религиозной и легкой музыки, а также других направлений популярной музыки, сайт my.mp3.com, где хранились записи, работал нестабильно и несогласованно, — это и было основной причиной недовольства соседа Шона Фэннинга по комнате. Фэннинг начал писать компьютерную программу, которая должна была работать в режиме реального времени и осуществлять поиск музыкальных файлов на жестких дисках пользователей сети Интернет. Однако вскоре Шон понял, что ему не хватает необходимых для этого знаний в сфере компьютерного программирования. Он купил на сайте Amazon.com книгу по программированию и приступил к работе, увлеченный проектом. Усердие Шона стало легендой: он работал по шестнадцать часов в день. Дядя Шона, Джон, его наставник и попечитель, рассказывал: «Я был просто счастлив. Он наконец научился работать в таком режиме, который должен привести его к успеху».

В начале июня 1999 г. с помощью еще двух программистов Шон закончил рабочую версию своего пакета программ для загрузки музыки и разослал его для тестирования тридцати молодым людям, с которыми он общался в различных чатах. Он обратился к ним с просьбой: Попробуйте работать с этой программой и сообщите мне о любой проблеме или о ваших предложениях. И пожалуйста, держите информацию в секрете: я не хочу, чтобы о ней кто-то узнал».

Несколько дней спустя новую программу уже загрузили от десяти до пятнадцати тысяч пользователей. Джон сказал: «Мы с самого начала знали, что это будет нечто грандиозное».

К тому времени, когда в Бостоне начал падать снег, Шон бросил колледж, чтобы посвятить все свое время делу, бывшему для него сначала не более чем забавным хобби. Джон собрал деньги у ангелов-инвесторов. Когда пришло время регистрировать компанию, Шон остановил свой выбор на имени, которое он раньше использовал в качестве онлайнового псевдонима и адреса электронной почты. Это имя было прозвищем Шона, данным ему из-за прически. Шон назвал

компанию Napster.

В сентябре 1999 г. Шон отказался от холодных бостонских зим и открыл офис в Калифорнии. Несмотря на скептицизм друзей Шона, сомневавшихся в том, что кто-то захочет поделиться своими записями, к октябрю следующего года у Napster уже насчитывалось тридцать два миллиона пользователей, и каждую неделю к ним присоединялся еще миллион. Такая приверженность объяснялась тем, что программное обеспечение Шона было лучше, чем программы, которые пользователи применяли на MP3.com и других конкурирующих сайтах.

Оба сервиса, конечно же, столкнулись с очень большой проблемой: предоставляя людям возможность загружать бесплатно музыку, эти сайты отнимали у многих звукозаписывающих компаний причитающуюся им прибыль, а у самих исполнителей — их гонорары. Проще говоря, компании Napster и MP3.com нарушали закон. Звукозаписывающие компании приготовились к бою, испугавшись за свое будущее. При таком развитии событий необходимость в них отпадет и они просто прекратят свое существование…

Приверженцы компьютеров Macintosh, а также члены неформальной организации FOS, Friends of Steve, — «друзья Стива», стояли в длинных очередях, чтобы попасть в зал, в котором Джобс произносил речь, посвященную открытию выставки MacWorld Expo. 9 января 2001 г. более пяти тысяч человек, бросив вызов погоде в Сан-Франциско, заняли места в просторном зрительном зале в Moscone Center. Помимо этой аудитории, за выступлением Стива по прямой трансляции через Интернет следили, по некоторым оценкам, около тридцати пяти тысяч зрителей.

Речь Стива Джобса — событие, привлекающее своей необычностью и стоящее внимания. Если бы оно происходило в Сенате США, поведение Стива можно было бы посчитать попыткой затянуть принятие закона. Во время многих из таких выступлений Стив говорил по полтора часа; в тот четверг он провел на сцене около двух часов. Любой докладчик, кроме разве что профессионального лектора или гуру, рассказывающего о принципах нравственного самосовершенствования, мог бы за такое время усыпить присутствующих. Но только не Стив Джобс. Он принадлежит к числу ораторов, которые могут заинтересовать слушателей. Стив излучает такое же обаяние перед тысячной аудиторией, как и при общении один на один с собеседником (если, конечно, находится в хорошем расположении духа).

Все представление еще больше захватывает дух, если знаешь, что происходит за кулисами. Персонал Стива обязательно проводит запланированные репетиции, но сам он редко на них появляется. Речь может быть написана для Стива, но он, скорее всего, даже не взглянет на нее. Однако он подробно инструктирует технических специалистов, рассказывая им, как нужно показать продукт или что должна выполнить демонстрационная версия продукта. Это один из тех аспектов презентации, которые он действительно продумывает до мельчайших деталей. Если хотите, назовите данный подход рассчитанным на внешний эффект, но для Стива он так же важен, как дизайн нового компьютера компании Apple или ее рекламные щиты. Стив всегда требует от режиссера шоу и от технических специалистов выполнения всех действий именно тогда, когда он того хочет, и такого освещения сцены, как он считает нужным, — чтобы общий эффект производил максимальное впечатление на зрителей. Неизвестно, откуда в нем этот талант, но Стив Джобс обладает таким же сверхъестественным чутьем к достижению драматического эффекта, затрагивающего зрителей за душу, что и легендарные «Великие Моголы» раннего Голливуда.

В большинстве случаев во время подготовки к шоу Стиву приходится всего лишь проинструктировать технический персонал. Он знает продукт, проинформирован обо всех деталях, и ему хорошо известно, какие свойства этого продукта заставят глаза приверженцев «Маков» загореться. Пока специалисты по связям с общественностью ждут своего часа, испытывая панику в неведении, чего им ожидать от выступления Стива, сам Стив выходит на сцену с видом Мика Джаггера. Стив — поразительный докладчик, способный привлечь внимание аудитории и полностью очаровать ее. Зная, что он делает это без заметок, без репетиций, без телесуфлера, можно с уверенностью утверждать: вы присутствуете при совершении магического действа. Стив Джобс, необыкновенный фокусник, каждый раз «вытаскивает кролика из шляпы».

Однажды Стив, представляя чрезвычайно успешный продукт — первую настольную печатную систему Apple LaserPrinter, дошел до кульминационного момента: с компьютера, находившегося на сцене, он подал на принтер команду, — но ничего не произошло! Возникла непредвиденная техническая проблема. LaserPrinter стоял, как куча безжизненного железа. Стив даже не вздрогнул. Он продолжал говорить, удерживая восторженное внимание аудитории, пока из-за кулис не появились техники в белых куртках. Проверив все соединения, кабели, питание и программное обеспечение, они очень быстро обнаружили

неисправность, устранили ее и исчезли со сцены. Стив снова плавно перешел к демонстрации возможностей принтера, как будто все так и было задумано. Это было потрясающее представление, из ряда незабываемых.

Выставка MacWorld Expo, состоявшаяся в начале 2001 г., была отмечена событием, ставшим поворотным пунктом в истории Apple, началом направления деятельности, которое Стив уже привык называть новым «Цифровым центром»[28]. Благодаря новому направлению применимость компьютеров Apple расширилась бы на такие сферы, как музыка и фотография. Новый продукт, запланированный к представлению на выставке 2001 г., назывался iTunes и являлся результатом реализации ускоренной программы вывода компании на рынок цифровой музыки. Безусловно, его нельзя отнести к первым продуктам такого типа; он обладал многими характеристиками приложения SoundJam MP, на базе которого и был создан. Стараясь поскорее закончить написание этой программы, в Apple упустили ряд свойств, присущих программе SoundJam MP, поэтому на самом деле приложение SoundJam MP, продававшееся компанией C&G, имело более полный набор функциональных характеристик, чем iTunes.

Тем не менее, разница между двумя программами была очевидной. В каждом проекте, к которому Стив имел отношение, он делал ставку на изящество продукта, удобство применения и артистизм дизайна. Программа iTunes не стала исключением. Как выяснилось после презентации демонстрационной версии продукта во время выступления Стива на выставке MacWorld Expo, это был действительно лучший продукт данной категории.

Имея в своем распоряжении программу iTunes, пользователи компьютеров Macintosh могли копировать записи с компакт-диска на свой компьютер, а затем выбирать и проигрывать любую мелодию, а также загружать музыкальные MP3-файлы из сети Интернет. (Сначала такая возможность существовала только у пользователей «Маков»; впоследствии будет выпущена и версия программы, совместимая с ОС Windows, но в первое время этот сервис был доступен только для приверженцев Apple.) Кроме того, владельцы портативных MP3-плееров, таких как популярный в то время плеер Rio, имели возможность использовать iTunes для загрузки музыкальных файлов на свой плеер. Австралийский журналист, встав с постели в 3 часа ночи по австралийскому времени, чтобы посмотреть интернет-трансляцию, особенно поразился одной из характеристик, которыми обладал новый программный продукт Apple. «Самая лучшая новость, — писал он, — состояла в том, что программу iTunes можно было

загружать бесплатно».

Стив сказал восторженным зрителям: «Компания Apple сделала то, что ей удается лучше всего, — разработала сложные приложения, сделав их удобными в применении и обеспечив при этом им широкие возможности. Сервис iTunes значительно опережает все остальные приложения для автоматического воспроизведения музыкальных файлов, и мы надеемся, что упрощенный пользовательский интерфейс этой программы будет способствовать приобщению еще большего количества людей к революции в сфере цифровой музыки».

Компания Apple стала участником этой революции, имея в своем распоряжении iTunes. Это был еще один шаг, предпринятый Стивом в контексте интегрирования продуктов Apple в интернет-среду и в контексте его концепции развития компании с первых и до последних дней ее существования. Однако вскоре мир узнает, что Стив не просто принял участие в этой революции — он был готов наполнить ее новым содержанием.

Глава 11
iPod, iTunes: образ жизни

«Нашелся человек который разобрался во всем как следует».

Доктор Дре

Для того, чтобы обозначить границу своего влияния на рынке цифровой музыки, компании Apple пришлось в срочном порядке заняться реализацией специального проекта создания программы iTunes. И только после этого Стив вместе со своей командой начал внимательнее анализировать музыкальный рынок. В тот период многие увлекались загрузкой музыки из сети Интернет на свои компьютеры; другие же предпочитали записывать полюбившиеся композиции на плееры Rio и слушать их во время езды в автомобиле, делая покупки или занимаясь бегом. Эти портативные плееры напоминали Walkman, уменьшенный до карманного размера. Владельцы MP3-плееров могли прослушивать гораздо больше композиций, чем на CD-плеере. Однако слушать музыку в таком режиме гораздо приятнее, чем по радио, когда после каждой прослушанной песни приходится терпеть надоевшие рекламные ролики и разговоры ведущих.

Похоже на то, что рынок портативных MP3-плееров уже сформировался, хотя потребители еще не совсем поняли преимущества этих устройств. Специалисты Стива на конкретных цифрах показали, что портативные плееры продаются крайне вяло. Но почему такой низкий спрос? Вице-президент Apple Грег Джозвяк высказался по этому поводу предельно ясно: «Эти продукты никуда не годятся». По словам Стива, «существующие MP3-плееры — доказательство того, что производители потребительской электроники ничего не смыслят в программном обеспечении».

В прежние времена Стив закрыл в компании Apple ряд перспективных проектов только на том основании, что они не ориентировались на создание продуктов, соответствующих ключевому направлению деятельности компании. То же можно сказать и о MP3-плеере. Однако в данном случае такая аргументация, по всей видимости, потеряла свою актуальность. Стив увидел перспективы относительно портативных плееров, понял их рыночный потенциал и ухватился за эту идею. Здесь даже не нужно было никого догонять. По мнению Стива, другие

компании, выпускающие портативные плееры, не представляли собой серьезной конкурентной угрозы. Все «игровое поле» в его распоряжении!

Компания Apple имела в своем активе iTunes, большой опыт создания продуктов, отличающихся незаурядным дизайном, и наследие Стива Возняка — традиционное стремление к миниатюризации устройств. Все обстоятельства указывали на то, что ситуация складывается в пользу выхода компании на рынок портативных плееров, а не КПК.

Как оказалось впоследствии, блестящее решение!

Стив считает, что именно он дал толчок этому направлению деятельности компании, увидев открывающиеся возможности в минуту вдохновения: «Разве не чудесно, что люди могут покупать высококачественные аудиозаписи через Интернет и загружать их с помощью iTunes непосредственно на свои плееры вместо того, чтобы ходить в магазин и покупать компакт-диски, а потом переписывать музыку с них?»

У компании Apple уже имелся свой электронный магазин Apple Store, ежегодно обеспечивающий прирост объема продаж компьютеров и программного обеспечения на 1 млн. долл. Почему бы не продавать через этот магазин еще и музыку? Если бы Стиву удалось совершить переворот в музыкальном бизнесе, это открыло бы ему дорогу в мир, перед которым он всегда испытывал благоговейный трепет, хотя и наблюдал за ним главным образом издалека. Конечно, Стив мог позвонить Боно из группы U2, мог получить восторженные отзывы о компьютере Macintosh от суперзвезд рока, похвастать своими продуктами перед Миком Джаггером и ему подобными. И все же он чувствовал себя человеком, присутствующим на церемонии вручения «Оскара» в качестве зрителя, который лишь наблюдает, как мимо него на сцену проходят избранные.

Каким образом компания Apple должна приступить к реализации намеченного плана? По сути, реальная возможность создания музыкального плеера была поднесена компании на блюдечке с голубой каемочкой.

Даже Стив не всегда мог предположить, с какой стороны ожидать следующего счастливого случая. В один прекрасный день молодой специалист по электронике, принимавший участие в разработке портативных устройств для различных производителей, пришел в Apple с готовой концепцией создания портативного музыкального плеера. Этот союз, как сейчас говорят некоторые эксперты, был заключен на «небесах высоких технологий», но стал возможным только благодаря изменениям в характере Стива; прежний Стив никогда не вернулся бы к идее,

которую когда-то отверг.

Специалист по аппаратному обеспечению Тони Фаделл (именно так он произносил свое имя) работал над созданием различных устройств в General Magic (компании, открытой некоторыми из самых первых членов команды Macintosh), а затем — в компании Philips. После ухода из Philips Тони стал независимым предпринимателем и начал искать компанию, которая смогла бы воплотить в жизнь одну его интересную идею, состоящую в создании бизнеса, основой которого было два элемента: аппаратный (MP3-плеер) и торговый (онлайновый магазин по продаже аудиозаписей типа Napster). Тони изложил свою идею руководству нескольких компаний, но результата не последовало. Когда же он пришел в Apple, оказалось, что его идея — именно то, что необходимо компании. Стив поручил руководство этим проектом главе технического отдела Apple Джону Рубинштейну по кличке «Руби» — умному, требовательному менеджеру, которого Стив привел с собой в Apple из компании NeXT.

Руби не мог себе позволить отнестись небрежно к проекту. Он сообразил, что сотрудничество с Тони целесообразно во всех отношениях, поскольку его технологические разработки дали бы проекту хороший старт. Однако, когда Руби сказал, что хочет встретиться с Тони, сотрудники Apple, отвечающие за контакты с ним, с трудом нашли его: Тони катался на лыжах в горах.

В конце концов, связь с Тони Фаделлом наладили, и Руби предложил ему работать в компании Apple, в команде, численность которой увеличилась до тридцати человек. Однако предложение сопровождалось такими условиями, что заставляло любого человека подумать, прежде чем принять окончательное решение. Тони должен был сделать простой в применении плеер необычного дизайна. При этом плеер должен соответствовать весьма строгим требованиям Стива Джобса. Далее Стив еще больше усложнил задачу, установив такие же сроки его выполнения, как и в случае с SoundJam и iTunes: плеер надо создать к началу сезона рождественских покупок, т. е. меньше, чем через год.

Конечно, люди, находящиеся рядом со Стивом, пытались соответствовать его ожиданиям, в большинстве случаев нереальным и изменчивым. Однако такой образ жизни мог сломать даже самых сильных. В любом случае, Тони принял предложение Руби. Для него это была работа, о которой он всегда мечтал; он мог заняться делом, в целесообразности которого на протяжении многих месяцев безуспешно пытался убедить руководство других компаний.

В качестве основы для создания нового портативного плеера Фаделл решил взять конструкцию уже существующего устройства, разработанного в PortalPlayer, — небольшой компании из городка Санта-Клара, штат Калифорния. Некоторым такое решение показалось «странным и рискованным» — возможно, потому что сама компания PortalPlayer на тот момент занималась производством плееров не более двух лет. Тем не менее, компания успешно функционировала под управлением блестящих руководителей; кроме того, ее частично финансировал венчурный капиталист Гордон Кемпбелл, который много лет назад имел дело со Стивом в рамках сотрудничества Apple с VLSI. Он неожиданно появлялся в самых разных местах Силиконовой долины и имел репутацию человека, умеющего отыскивать потенциальных победителей.

Тони провел большую предварительную работу, прежде чем принять окончательное решение. Он знал, что специалисты PortalPlayer работают над созданием, по меньшей мере, трех MP3-плееров, отличающихся своей конструкцией, а один из них не больше пачки сигарет. Старший менеджер компании рассказал журналисту онлайнового журнала Wired Линдеру Кейни, что представителям Apple удалось разжечь энтузиазм среди сотрудников PortalPlayer следующими словами: «Этот проект изменит Apple. Через десять лет наша компания будет музыкальной, а не компьютерной».

Основная задача, поставленная перед разработчиками нового плеера, заключалась в том, чтобы обеспечить высокую производительность устройства, разместить все комплектующие в маленьком корпусе, но при этом еще и сделать так, чтобы плеер потреблял как можно меньше энергии, а аккумулятор не разряжался слишком быстро. Это равносильно езде на велосипеде по канату, натянутому над Ниагарским водопадом, с одновременным жонглированием. Тем не менее, несмотря на все сложности, Тони считал разработанные специалистами PortalPlayer электронные устройства достаточно прогрессивными, хотя их еще нельзя назвать полностью завершенными продуктами. По словам менеджера компании Бена Кнаусса, прототипы «достаточно уродливы». Одно из устройств, созданных в PortalPlayer, имело «типичный интерфейс, разработанный специалистами по аппаратному обеспечению. Оно выглядело как обычный FM-приемник с большим количеством кнопок».

По мнению Кнаусса, в Apple заинтересовались сотрудничеством с PortalPlayer, так как у нее была «уже готовая операционная система. Это основной аргумент, указывающий на целесообразность привлечения PortalPlayer к разработке нового

портативного плеера. Компания уже располагала необходимым аппаратным и программным обеспечением». Это имело огромное значение, особенно если учесть, что Стив Джобс и Джон Рубинштейн очень спешили вывести новый продукт на рынок.

К тому времени, когда Apple вышла на сцену, компания PortalPlayer уже была признанным лидером в области разработки комплектующих для MP3-плееров. Среди клиентов PortalPlayer числилась даже IBM, а также около десятка других компаний, преимущественно из стран Азии. В IBM разрабатывался плеер карманного формата с глянцевым черным корпусом, укомплектованный Bluetooth-наушниками — функция, появления которой в своих устройствах все еще ждут пользователи iPod. Однако Стив Джобс по-прежнему руководствуется в своих действиях необычным, свойственным только ему представлением о правах на интеллектуальную собственность. Одно из требований, предъявленных к компании PortalPlayer, — прекращение деловых отношений с другими заказчиками. Скорее всего, руководству компании нелегко далось такое решение, однако возможность изменить Apple стала той приманкой, которая и повлияла на принятие окончательного вердикта. На протяжении большей части того года весь инженерный персонал PortalPlayer, как в Соединенных Штатах Америки, так и в Индии, работал только над новым MP3-плеером компании Apple.

Стив Джобс вплотную занимался этим проектом, поддерживая его своими блестящими способностями в сфере маркетинга и безупречным вкусом к внешнему оформлению выпускаемых продуктов. Как всегда, Стив требовал от подчиненных неукоснительно следовать самым высоким стандартам при создании прототипов нового плеера.

В интервью журналу Wired Бен Клаусе из PortalPlayer вспоминал: «Стив ужасно злился, если ему не удавалось тремя нажатиями кнопки найти нужную песню». В других случаях команда получала замечания такого рода: «Плеер звучит недостаточно громко»; «Звук недостаточно четкий»; «Меню появляется недостаточно быстро». По словам Кнаусса. специалисты компании каждый день получали от Стива комментарии относительно того, что он считает нужным улучшить. Что касается его приказа увеличить уровень громкости, по мнению Кнаусса, максимальный уровень громкости в новом плеере и так выше, чем в других MP3-плеерах. Он объясняет требование Стива проблемами со слухом, хотя близкие друзья Стива категорически отрицают это.

Новый MP3-плеер должен был выйти на рынок в кратчайшие сроки, поэтому для производства заказных компьютерных

микросхем просто не оставалось времени, что, как оказалось впоследствии, не так уж и плохо. Возможно, если бы инженеры начали разработку нового портативного плеера с нуля, устройство было бы чуть легче, качество воспроизведения музыки — несколько выше, а срок действия батареек — немного дольше. Однако на складах компании находилось достаточно готовых комплектующих, и инженеры нашли им применение.

В этом можно увидеть еще один признак возмужания Стива — не свойственную ему раньше способность адаптироваться к реалиям этого мира, а не переделывать мир по своим меркам. На раннем этапе деятельности Apple Стив пользовался услугами других компаний только для решения некоторых творческих вопросов создания новых продуктов, таких как дизайн и реклама. Во всем остальном он слепо следовал принципу NIH («not invented here») — «изобретено здесь». Вся технология должна разрабатываться только в Apple; если технические специалисты компании не могли что-то сделать сами, нужно просто нанять человека, обладающего соответствующей квалификацией. Обращаться за услугами к другим компаниям категорически запрещалось.

Человек, не способный изменить свое мнение, — узник своего прошлого. Стиву удалось разорвать эти путы.

Под руководством Рубинштейна и Фаделла группа разработчиков, занимавшихся созданием нового плеера, полагалась только на готовые комплектующие, имевшиеся на рынке. Однако они продумывались с особой тщательностью. Все важные компоненты (такие как цифроаналоговый преобразователь) выбирались непосредственно по каталогам фирм-производителей. Самый важный компонент — миниатюрный жесткий диск, которому отдали предпочтение специалисты группы, — также был доступным для всех. Это стандартное устройство выпускалось компанией Toshiba; в первый год компания Apple поставила рынок в тяжелое положение, выкупив у Toshiba всю партию жестких дисков. Если открыть меню «Settings» («Настройки») плеера iPod и выбрать опцию «Legal» («Юридическая информация»), можно найти сведения о компаниях, продукция которых использовалась при создании плеера, в полном соответствии с законодательством о защите авторских прав; в этом списке, среди прочих, есть и PortalPlayer.

Страсть Стива к безукоризненному выполнению всех операций (даже там, где это останется незамеченным) маниакальна, как и в те дни, когда он требовал от подчиненных идеальной пайки плат для компьютеров Apple II. После выхода

нового плеера на рынок эксперты, по просьбе журнала DesignChain, разобрали один плеер на части; то, что они увидели, вызвало восхищение: внутренняя конструкция устройства получила массу одобрительных отзывов и была названа «изящной».

Внешний вид плеера iPod и ощущения, испытываемые пользователем от прикосновения к нему, — результат творческой работы Джонатана Айва, возглавляющего отдел промышленного дизайна компании Apple. Этот обходительный британец пришел в Apple около десяти лет назад, а до этого работал дизайнером, создавая внешнее оформление самых разных продуктов — начиная с электронных устройств и заканчивая унитазами. К началу работы над дизайном плееров iPod Джонатан уже заслужил признание и коллег, и потребителей, которые высоко оценили футуристический облик компьютеров iMac, ставший их отличительным признаком. Между тем, когда-то он самонадеянно заявлял, что «компьютерная индустрия бесперспективна в плане творчества».

Джонатан решил, что Apple — лучшее место для работы, поскольку руководитель этой компании разделяет его любовь к непревзойденному дизайну. А он считал Стива «незаурядным дизайнером».

Когда Джонатан Айв работал над дизайном первого портативного компьютера компании Apple PowerBook, он говорил: «Ожидания чрезвычайно высоки, и это немного пугает». В 2001 г. Джонатан столкнулся с еще более высокими ожиданиями, но на этот раз они исходили не от потребителей, а от босса, Стива Джобса.

«С самого начала мы хотели, чтобы продукт выглядел настолько естественно, обычно и просто, чтобы вы даже не задумывались о его дизайне», — вспоминал Джонатан Айв.

«Как и все остальные участники проекта, я полностью отдавался работе, и не потому, что передо мной поставили сложную задачу (хотя именно такой она и была), а потому, что мне хотелось это сделать, — рассказывал Джонатан. — И только когда все было сделано, стала очевидна истинная значимость выполненной работы».

Много ли найдется компаний, которые взялись бы за проект совершенно нового типа — создание оригинального устройства с первоклассным внешним видом и характеристиками, превышающими устройства других производителей, — и реализовали бы такой проект за один год? Компании Apple это удалось только потому, что Стив размахивал хлыстом, выполняя привычные для него функции надсмотрщика за рабами,

тюремного надзирателя и инспектора манежа в цирке. Его необычное, неправдоподобное, необъяснимое личное обаяние притягивало людей, хотя и перемежалось ежедневными вспышками гнева, во время которых подчиненные цепенели от страха и их охватывало единственное желание — спрятаться под стол.

Многие творческие люди начинают говорить невразумительно и часто не могут связать и двух слов, пытаясь рассказать о своей работе. Если бы Стив принадлежал к их числу, его можно было бы простить, ведь в свое время он бросил колледж, так и не закончив учебу. Однако он, напротив, часто демонстрирует поразительную проницательность в некоторых вопросах. В интервью, которое Стив дал одному из изданий в 1996 г., он сказал: «Дизайн — странное слово. Некоторые считают, что дизайн — это внешний вид продукта. Но, конечно же, если копнуть глубже, становится понятно, что дизайн — это то, как продукт работает. Для того, чтобы обеспечить действительно хороший дизайн продукта, необходимо понять этот продукт. Нужно по-настоящему разобраться [grok] в том, что он собой представляет». (Слово «grok», любимое компьютерными фанатами, придумал писатель-фантаст Роберт Хайнлайн; оно означает «досконально разобраться в каком-то объекте, проявляя симпатию к нему».)

Стив продолжал: «Нужно очень сильное желание, чтобы действительно глубоко разобраться в чем-то… Люди в большинстве своем не уделяют этому достаточно времени». Затем он рассказал историю, которая, с одной стороны, проливает свет на его личную жизнь, а с другой — позволяет глубже проникнуть в суть его метода принятия решений, зачастую превращающего в ад жизнь его сотрудников. По мнению Стива, дизайн — не просто вопрос создания «новых устройств, отличающихся своей оригинальностью». В связи с этим он поведал, как вся его семья занималась выбором стиральной машины и сушильной камеры. Трудно себе представить: у семьи Джобсов, владеющей многомиллиардным состоянием, не было хорошей бытовой техники! Выбор новой стиральной машины и сушильного аппарата стал проектом, в которым принимала участие вся семья. Самый трудный вопрос, по которому предстояло принять решение: какой технике следует отдать предпочтение — европейской или американской. По словам Стива, стиральные машины европейских производителей лучше выполняют свою работу, расходуют на четверть меньше воды и стирают вещи бережнее, увеличивая срок их службы. Однако американским машинам требуется в два раза меньше времени на выполнение

программ стирки.

«Некоторое время мы обсуждали в семейном кругу, на какой компромисс мы могли бы пойти. У нас ушло на обсуждение около двух недель. Мы дискутировали каждый день за ужином». (Представьте себе эти разговоры о стиральных машинах за столом каждый вечер) «Мы снова и снова возвращались к обсуждению стиральных машин. И говорили об их дизайне». В конечном итоге Джобсы отдали предпочтение машинам европейского производства, которые Стив охарактеризовал как «слишком дорогие, но только потому, что их никто не покупает в этой стране».

Безусловно, в действительности дело было не в бытовой технике, а в желании Стива привить интерес к дизайну детям и, возможно, Лорин. Решение, принятое семьей, принесло Стиву больше удовольствия, чем можно ожидать. Он говорил, что новые машины «принадлежали к числу немногих вещей, купленных за последние несколько лет, которыми мы остались довольны. Эти ребята действительно продумали весь процесс. Они проделали громадную работу, разрабатывая дизайн стиральных и сушильных аппаратов».

Слова Стива в конце рассказа говорят о том, как много значит для него дизайн: «Они больше затронули мои чувства, чем все те высокотехнологичные устройства, с которыми я имел дело на протяжении многих лет».

Сроки выхода плеера iPod на рынок, установленные Стивом, напоминали его заведомо невыполнимые обещания относительно выпуска первых компьютеров Macintosh и казались нереальными. Тем не менее, процесс его создания действительно проходил в соответствии с намеченным графиком. В августе несколько прототипов собирались тестировать в фокус-группах. Детали дизайна по-прежнему держались в строгом секрете; Стив безумно боялся утечки информации, поэтому каждый прототип упаковывали в еще один запаянный пластиковый корпус намного больше настоящего устройства — размером с коробку от обуви. На некоторых образцах кнопки управления находились на боковой панели, а экран — на верхней. Любой человек, увидевший такое устройство, не имел бы ни малейшего представления о том, где расположено колесо управления на настоящем плеере. Цель всех ухищрений состояла в том, чтобы держать конкурентов в заблуждении до тех пор, пока завеса тайны не спадет на официальной презентации продукта. Кроме того, такое проявление все более усиливающейся боязни утечки информации, возможно, граничило с паранойей.

Плеер iPod открыл перед Стивом возможность общаться с

самыми знаменитыми представителями мира музыки. Некоторые из них пришли в такой восторг от нового плеера, что с удовольствием соглашались сняться в видеоклипах, которые предполагалось продемонстрировать на шоу, посвященном презентации продукта. Моби — музыкант, исполняющий электронную музыку, — с воодушевлением рассказывал: «У меня было три MP3-плеера, но я так и не разобрался, как ими пользоваться. А этот плеер достаточно взять в руки, чтобы через 45 секунд понять, что с ним делать». Британский певец Сил, работающий в то время над своим третьим альбомом, сказал: «Можно увидеть и мысль, и время, и любовь, которые в него вложены. Он замечателен. Я хочу его сейчас же!» Лидер группы Smash Mouth Стив Харвелл выразил мнение, впоследствии ставшее общим для многих владельцев плееров iPod: «Я куплю два [плеера]! Один — для себя, другой — для своей подруги, поскольку не хочу ни с кем им делиться!» Он также выдал фразу, особенно понравившуюся Стиву, который и сам не отличался изысканными манерами: «Это пинок под зад всем остальным плеерам».

Даже члены команды Apple пришли в возбуждение. Руководитель отдела дизайна Джонатан Айв сказал следующее: «Как один из членов группы дизайна, я не припомню случая, чтобы нам всем когда-либо хотелось иметь тот или иной продукт так же сильно, как iPod».

Практически не бывает, чтобы осуществление проекта проходило без сложностей. В самый последний момент, когда работа над плеером уже приближалась к концу, во время проведения стандартных испытаний обнаружился очень серьезный дефект. Плеер продолжал потреблять энергию даже в выключенном состоянии. Выключите устройство перед сном, а к утру оно окажется бездействующим. В действительности ситуация обстояла еще хуже: для того, чтобы аккумулятор полностью разрядился, плеер достаточно продержать отключенным всего три часа. Бен Клаусе из PortalPlayer вспоминает: «Производственные линии уже подготовлены к запуску. Это оказался самый трудный период реализации проекта. На протяжении восьми недель они думали, что получили MP3-плеер, который не сможет работать без подзарядки больше трех часов».

К тому времени, когда проблему устранили, Бен потерял веру в успех. Он ушел из компании незадолго до выхода плеера на рынок, так как считал, что продукт провалится. «Возможно, это ошибка, но тогда я думал именно так».

По мере неумолимого приближения дня презентации нового продукта в октябре, в прессе начали появляться сообщения о

событиях, не сулящих ничего хорошего всем, кто имел отношение к проекту. Ведущая компания по производству микросхем Intel, расположенная в городке Санта-Клара, неподалеку от офиса Apple, объявила о закрытии подразделения по выпуску бытовой электроники. Даже Intel со всеми ее блестящими инженерами и опытными маркетологами признала свою недееспособность на рынке потребительской электроники. Одним из продуктов, над которым работали специалисты ее подразделения бытовой электроники, был портативный MP3-плеер.

Затем произошло трагическое событие. За месяц до дня выхода нового плеера на рынок, потрясенная страна в ужасе наблюдала за сценой разрушения «близнецов» Всемирного торгового центра, которую снова и снова транслировали телевизионные каналы.

На момент выхода нового MP3-плеера сложилась следующая ситуация: технологический «пузырь» лопнул; индустрия высоких технологий лежала в руинах; в Intel признали, что компания не может добиться успеха в сфере бытовой электроники; суды были завалены делами о нарушении авторских прав на музыкальные произведения; американцы не могли оправиться от шока после атак террористов на объекты, находящиеся на их собственной территории.

В такой мрачной обстановке наступило время представить новый MP3-плеер iPod миру.

Способность Стива очаровывать всех достигла своего пика. Он говорил людям, которые собрались в штаб-квартире компании Apple в Купертино: «Почему музыка? Но мы ведь любим музыку; правда, хорошо заниматься тем, что любишь?»

Когда-то Apple напоминала «решето», в котором ни один секрет не мог удержаться достаточно долго, будь то информация о предстоящем увольнении одного из сотрудников или детали выхода на рынок нового компьютера. Меры по предотвращению утечки информации из компании оказались настолько жесткими, что привели к изменению корпоративной культуры, прочно укоренившейся в компании с самых первых дней ее существования. Тот, кто решался шепнуть что-то на ушко знакомому репортеру, мог сразу же готовиться к тому, что его выставят из компании под конвоем вооруженной охраны, — такой сотрудник навсегда расставался с компанией. Может быть, это и слишком жесткий подход, но он дал положительные результаты. В одной из опубликованных в прессе статей о презентации нового MP3-плеера это событие назвали «большой неожиданностью для всех». В среду 23 октября 2001 г. компания Apple провела презентацию продукта, который станет впоследствии одним из

самых успешных, — причем настолько успешных, что, по всей вероятности, Apple изменит свой профиль с компьютерной компании на… На что именно? Посмотрим, время покажет.

Плеер iPod, представленный в тот день, мог работать без подзарядки десять часов подряд — проблема с аккумулятором была полностью устранена. Корпус плеера — белый, но не обычный белый, а потрясающий, замечательный, сияющий белый цвет, который привлек всеобщее внимание. Объем оперативной памяти плеера равен 32 Мб — намного больше, чем у любого Palm Pilot. Жесткий диск объемом 5 Гб (вместо общепринятой флеш-памяти) обеспечивал возможность хранения около тысячи песен. «В компании Apple создан цифровой музыкальный плеер принципиально нового типа, позволяющий вам положить в карман всю вашу коллекцию музыки и слушать ее, куда бы вы ни отправились», — с гордостью рассказывал Стив.

«Разве это не круто?» — спрашивал Стив у присутствующих, демонстрируя, как быстро и просто, благодаря усилиям разработчиков, переносить музыку с компьютера на жесткий диск плеера. И добавил: «iTunes знает все об iPod, а iPod знает все об iTunes». Плеер отличался большим удобством в применении: аппаратные и программные средства совместили так тщательно, что пользователю оставалось только подключить свой iPod к компьютеру, и новые песни, хранящиеся в его памяти, автоматически загружались на жесткий диск плеера. Однако чтобы добиться этого, Стив с самого начала установил жесткие стандарты в плане удобства применения и лично контролировал действия команды дизайнеров и инженеров, работавших над созданием плеера iPod. Люди, хорошо знавшие Стива, даже не рассчитывали на что-либо другое. При создании этого продукта в очередной раз была поднята планка удобства применения, и он стал еще одним устройством, управление которым не требует изучения толстого руководства пользователя.

Стив отметил: «С появлением iPod процесс прослушивания музыки никогда больше не будет таким, как раньше». Как оказалось впоследствии, это высказывание ближе к истине, чем имел в виду сам Стив.

Некоторые обозреватели делали едкие комментарии относительно плеера iPod, особенно это касалось его цены в 399 долл. — существенно дороже других, даже самых конкурентоспособных продуктов. В тот период на рынке предлагалось много компактных MP3-плееров, а также устройств других типов, на которых можно хранить большое количество песен. Однако iPod отвечал обоим требованиям: компактность и большой объем памяти. И все же первоначальная реакция рынка

на появление нового плеера стала противоречивой: его цена слишком высока по сравнению с другими цифровыми плеерами; один остряк даже придумал расшифровку названия плеера: «Idiots Price Our Devices» («Цены на наши устройства устанавливают идиоты»). Первое время ситуация с iPod напоминала то, что когда-то произошло с устройством Newton — разработанным в компании Apple карманным персональным компьютером с рукописным вводом, на много лет опередившим свое время и недоступным широкому кругу потребителей из-за цены.

Однако Стив продолжал действовать по принципу Уинстона Черчилля: «Никогда, никогда, никогда не сдавайтесь!».

Первые данные о продажах обнадеживали, но не обеспечивали большого отрыва от конкурентов. Стив и Руби занимались выводом на рынок новых версий плеера: в марте 2002 г. вышел плеер, в памяти которого можно хранить две тысячи песен; в июле вышла версия, предназначенная «для всех остальных» — другими словами, для многочисленных пользователей Windows.

Продажи начали увеличиваться. Осенью 2002 г. продали 140 тысяч единиц; более 200 тысяч плееров iPod нашли своих покупателей в период рождественских продаж. В июле следующего года финансовый директор Apple Фред Андерсон (единственный представитель прежней администрации, которого Стив оставил в компании) заявил, что Apple — единственная компьютерная компания, кроме Dell, имеющая прибыль от своей операционной деятельности.

Объем продаж маленького карманного музыкального плеера намного превышал продажи основного продукта компании — компьютера Macintosh, и Стив сделал предположение, что плеер iPod и онлайновый магазин ITunes Music Store вскоре начнут обеспечивать половину доходов компании. Пытаясь привести организационную структуру компании в соответствие с изменениями, произошедшими в характере ее деятельности, Стив сформировал отдельное подразделение, которое занималось только семейством плееров iPod. Он попросил Джона Рубинштейна уйти со своего важного поста руководителя технического отдела и взять на себя роль организатора и вдохновителя деятельности подразделений, занимающихся плеерами iPod и продажей музыки.

Что бы ни послужило тому причиной — счастливый случай, безусловная любовь к музыке или поразительная дальновидность, Стив Джобс нашел золотое дно.

В жизни мало вещей, которые можно безоговорочно считать либо благословением, либо проклятием. Стив никогда и не

мечтал, что путь в музыкальный бизнес окажется для него столь простым.

О Стиве Джобсе говорят, что он принадлежит к числу «одержимых поклонников группы Beatles, которые могут уши прожужжать, рассказывая, почему талант Ринго-барабанщика оказался не оцененным по достоинству». Учитывая, что одним из его кумиров всегда был Боб Дилан, напрашивается вывод о привязанности Стива к ретро-музыке. Однако любовь к старой музыке не помешала ему пригласить на переговоры тех музыкантов, которыми интересовались его дети. Один из них — Доктор Дре, продюсер групп, исполняющих музыку в стиле хип-хоп, сам когда-то рэпер и исполнитель «гангста-рэпа». В свое время он вместе с компаньоном Сьюджем Найтом организовал компанию под названием Death Row Records. Доктор Дре был наставником таких новичков, как Снуп Догг и Эминем, затем стал продюсером и сделал их знаменитыми.

Приглашая Доктора Дре, Стив преследовал конкретную цель — получить права на продажу через Интернет музыки Дре, в том числе и из каталога Death Row. По словам музыкального антрепренера и продюсера Стива Мейчета, когда Доктор Дре и Сьюдж Найт решили разделить компанию Death Row Records, Дре решил полностью разорвать отношения, чтобы не давать впоследствии Сьюджу Найту поводов для недовольства. Дре знал, что, когда Сьюдж злится, это опасно для вашего здоровья. Для того, чтобы сделать разрыв как можно более полным, Дре отказался от своих прав на всю музыку Death Row, которую они вдвоем записывали и тиражировали.

Некоторое время спустя компания Music-maker.com наняла Стива Мейчета посредником и поручила оформление прав на продажу музыки, записанной компанией Death Row, через Интернет. Мейчет отправился из Лос-Анджелеса туда, где Сьюдж обитал за государственный счет, — в тюрьму штата Калифорния, возле Сакраменто. Сьюдж отнесся к посетителю настороженно: кто такой этот белый парень, пытающийся заключить с ним сделку? Мейчет сохранял невозмутимость, говорил прямо, и ему все-таки удалось завоевать доверие продюсера. Сьюдж смягчился, начал хвастать тем, какую власть он имеет над Доктором Дре, и отказался продавать свои права.

Но когда Сьюдж услышал, что сумма, о которой идет речь, составляет, по меньшей мере, миллион долларов, то сразу изменил свое решение. Он подписал договор, и деньги были перечислены на названный им банковский счет.

Итак, Сьюдж Найт получил свой миллион долларов за музыку, в создании которой принимал участие и Доктор Дре.

Возможно, Дре рассчитывал отхватить свой кусок от этого миллиона. Его адвокаты отправили письмо, где утверждали, что когда Доктор Дре отказывался от своих прав на музыку, записанную Death Row, в пользу Сьюджа, в соответствующем договоре ничего не говорилось о правах на продажу этой музыки через Интернет. В качестве аргумента они выдвигали тот факт, что на момент подписания договора этой технологии еще не существовало. По словам Мейчета, Доктор Дре чувствовал себя в безопасности, давая ход этой хитрой уловке, так как Сьюдж Найт, сидя за решеткой, не мог причинить вреда своему бывшему компаньону.

Когда Дре прилетел в Купертино, Стив Джобс хотел во что бы то ни стало получить права на продажу через свой интернет-магазин не только новых песен, записанных Доктором Дре (среди них и некоторые песни Эминема), но и всех композиций из старого каталога Death Row. В свое время Дре заявил, что никогда, даже под страхом смерти, не отдаст права на свою музыку для распространения через Интернет. Он объяснял такую позицию теми же причинами, что и руководители других звукозаписывающих компаний: скачивание музыки через Интернет представляет собой угрозу и для музыкальной индустрии, и для его собственного кармана. По мнению Стива Мейчета, у него, скорее всего, был еще один аргумент: если Сьюдж смог заработать миллион долларов на каталоге Death Row, зачем ему довольствоваться несколькими центами, которые он получит за каждую мелодию, проданную через Интернет?

Стив, как харизматическая личность, и раньше оказывал большое влияние на многих людей; ему удавалось заставить даже самых несговорчивых представителей прессы подняться на ноги и приветствовать его продолжительными аплодисментами. Представителей прессы! Теперь же он обсуждал дела всего лишь с Доктором Дре, бывшим исполнителем песен в стиле «гангста-рэп». Эти два человека, которых трудно представить в одной компании, провели вместе несколько часов. После завершения встречи Доктор Дре заявил: «Люди, наконец-то нашелся человек, который разобрался во всем как следует».

В конечном счете Доктор Дре подписал соглашение о предоставлении компании Apple прав на его новую музыку. Продукт, приведший Доктора Дре в такой восторг, был третьим элементом формулы участия Apple в музыкальном бизнесе — онлайновый магазин ITunes Music Store. Стив и его команда потратили несколько месяцев, чтобы собрать воедино все элементы этой формулы; самые сложные вопросы касались не технологии, а сотрудничества с основными участниками

музыкального рынка: Sony Music International, Warner Music, Universal Music Group, EMI и BMG — другими словами, с пятью крупнейшими звукозаписывающими компаниями. К моменту переговоров с Доктором Дре Стив уже подписал соглашения со всеми пятью компаниями. Они сделали возможным проект, подготовка которого шла в Apple полным ходом.

Магазин iTunes Music Store должен был стать первым крупным онлайновым сервисом, позволяющим загружать музыку через Интернет, — первым сервисом такого типа, получившим благословение гигантов музыкальной индустрии. В глубине души Стив знал, что цифровой сервис навсегда изменит способ продажи и распространения музыки. Как всегда, он держал руку на пульсе.

Решение проблемы, найденное Стивом, оказалось весьма своевременным. Музыкальная индустрия переживала трудные времена: общий уровень доходов снизился более чем на 8 % по сравнению с показателями за предыдущий год. Отчасти это произошло в результате усиливающегося нежелания потребителей покупать компакт-диски. Покупатели не могли не понять, что, вместо того чтобы искать новый компакт-диск на полках местного магазина Target и платить за него от 15 до 20 долл., они могут перейти в соседний торговый ряд и за ту же сумму (или даже меньшую) выбрать DVD с самым последним фильмом и массой интересной и полезной информации. Еще хуже, что звукозаписывающие компании терпели громадные убытки из-за повального увлечения огромных масс людей незаконным скачиванием музыкальных файлов через Интернет. Деятельность компании Napster, которая способствовала этому, приостановили в результате выдвинутых против нее судебных исков. Однако на сцене появился другой субъект, гораздо более опасный и, если оценивать ситуацию в контексте 2003 г., практически неконтролируемый. Компания Napster фактически выполняла роль большого хранилища музыки, однако онлайновый сервис под названием Kazaa (как и ему подобные) функционировал скорее как интернет-служба знакомств и помогал одной заинтересованной стороне связаться с другой, чтобы обменяться музыкальными файлами. Более того, серверы Kazaa находились в Дании, отдел программного обеспечения — в Эстонии, веб-сайт зарегистрирован в Австралии, — и это только «цветочки».

Когда обстановка накалилась, люди, стоявшие за Kazaa, добавили несколько уровней безопасности, чтобы еще больше запутать того, кто попробует выследить их, особенно — парней с оружием, значками и с ордерами на обыск или арест. Все

действия по координации работы передали компании Sharman Networks, зарегистрированной за несколько дней до того в островном государстве Вануату, расположенном в Тихом океане и известном строгими законами относительно конфиденциальности информации. Права собственности на домен принадлежали LEF Interactive (аббревиатура LEF предположительно расшифровывается как «liberte, egalite, fraternite» — «свобода, равенство, братство» — лозунг Великой французской революции). По всей видимости, компания Sharman не имела своих служащих — все наняты через компанию LEF, офис которой находится в Сиднее. Женщина, занимающая пост генерального директора компании, — британка приблизительно тридцати лет, привлекательная блондинка с ясным взглядом, которую как будто немного смущает тот факт, что ей приходилось прикрывать махинации компании (или, скорее, всю ее деятельность).

Отследить всю схему достаточно сложно — можно только представить себе, с какими трудностями сталкивались руководители звукозаписывающих компаний и их адвокаты.

Стив Джобс радовался, что компания Apple получает самые большие прибыли за все годы своего существования и перед ней открываются радужные перспективы еще большего увеличения доходов. В это же время крупные музыкальные компании увольняли тысячи своих служащих и сокрушались по поводу «пиратства» — незаконного скачивания миллионов песен через Интернет, волна увлечения которым охватила весь мир и не стихала ни днем, ни ночью. Стиву Джобсу известно, кто такие пираты — разве не он был королем пиратов около двадцати лет назад, на начальном этапе работы над проектом «Macintosh»?

Стив знал, что ему придется переходить вброд речку, кишащую крокодилами. Он понимал, что нарушение авторских прав на музыкальные произведения — главная проблема при организации онлайнового магазина iTunes Music Store, и она в гораздо большей степени касается именно интернет-сервиса, а не iTunes и iPod. К музыкальному пиратству у Стива сформировалось особое отношение. Он лучше других знал, что стремление творить достается человеку большим количеством крови, пота и слез. Поэтому он гораздо острее, чем многие другие, чувствовал ценность труда музыканта. «Apple — одна из немногих компаний в нашей отрасли, которая владеет интеллектуальной собственностью, — говорит он. — Мы знаем, как дорого обходится создание оригинальных продуктов, поэтому действительно верим в необходимость их защиты авторским правом».

В плеере iPod предусматривались встроенные средства

защиты от несанкционированного доступа. Это не те жесткие ограничения, которым отдавали предпочтение в музыкальной индустрии и которые во многом противоречили интересам потребителей. При этом средства защиты не предполагали вседозволенности для жителей студенческих городков и любителей скачивать музыку бесплатно. Этот разумный, тщательно продуманный план обеспечивал сбор отчислений за каждую проданную песню, причем в размере, приемлемом для любителей музыки. По глубокому убеждению Стива, при наличии разумной альтернативы люди, в большинстве своем, предпочли бы поступать честно.

«Воровство музыки скорее этическая, чем техническая проблема, — говорил он. — Мы верим, что большинству людей свойственна такая черта, как честность, и они считают нужным платить за музыку, которую хотят слушать». По мнению Стива, частично проблему несанкционированного скачивания музыки можно решить, убеждая людей в том, что воровство, в конце концов, приведет к плачевным последствиям.

В процессе создания плеера iPod Стив требовал от своих подчиненных придумать схему, которая, с одной стороны, обеспечивала бы соответствие плеера высоким стандартам в плане удобства применения, а с другой — позволяла пресечь попытки некоторых людей использовать свои плееры iPod, чтобы поделиться с другими музыкальными файлами. Вы можете без проблем переносить музыку со своего компьютера на свой iPod, но не рассчитывайте, что вам удастся загрузить песни на чужой компьютер или с чужого компьютера на свой iPod.

Стив объяснял, что при попытке пользователя синхронизировать свой iPod с чьим-то «Маком» он увидит на экране сообщение, где сказано, что продолжение этой операции позволит скачать новые мелодии, но приведет к уничтожению всей ранее сохраненной музыки. После этого, когда пользователь вернется к своему «Маку», произойдет то же самое. (На самом деле оказалось, что эту защиту довольно легко сломать, однако вряд ли среди пользователей найдется много достаточно серьезных специалистов, знающих такой трюк. Знал ли Стив, что придуманную его людьми защиту так легко преодолеть? Ведь именно он когда-то увлекался тем, что обманывал систему оплаты абонентских услуг компании AT&T.)

Для iTunes Music Store в Apple разработали принципиально новую систему защиты от несанкционированного скачивания музыкальных файлов. Одним из элементов системы был созданный специалистами самой компании специальный формат музыкальных файлов — AAC. Необходимость в его создании

возникла из-за того, что ни один из существующих форматов не обеспечивал надежной защиты. Кроме того, формат AAC «привязывал» пользователей к компании Apple, а она отказывалась предоставлять другим компаниям лицензию на этот формат. Купите песню в ITunes Music Store, затем попробуйте переслать ее на сайт Kazaa или на любой другой, через который осуществляется незаконное скачивание музыкальных файлов, и увидите, что путь заблокирован. Аудиофайл, записанный в формате AAC, зашифрован цифровым ключом, что делает невозможной пересылку файла по сети и воспроизведение.

По всей видимости, многие музыкальные пираты после тщетных попыток скачать файлы в формате AAC в онлайновом режиме пытались скопировать их на CD, а затем записать на свои компьютеры, но уже в формате MP3. Этот метод срабатывает. Только одна проблема: качество звука в полученном MP3-файле получается отвратительным, причем настолько, что никто не захочет его слушать.

В этом мире есть люди, стремящиеся добиться в своей жизни максимальных успехов. Невыполнимые задачи действуют на них, как на кота валерьянка. Применительно к Стиву можно сказать, что он увлекался преодолением препятствий выше всякой меры.

В последний понедельник апреля 2003 г. Стив снова приехал в Moscone Center, который находился в часе езды от штаб-квартиры Apple, расположенной в сердце Силиконовой долины. Там организовывалась презентация онлайнового музыкального магазина iTunes Music Store. Стив, как всегда во время выступлений перед публикой, был в отличной форме и излучал неотразимое обаяние. Он, не имея никакого отношения к музыкальному бизнесу, сделал то, что многие обозреватели считали невозможным, — подписал соглашения с крупнейшими звукозаписывающими компаниями.

Эти соглашения были настолько необходимы Стиву, что он вел все переговоры лично. Обычно при решении вопросов, которые могли повлечь за собой стратегические последствия (как в данном случае), высшие руководители компаний приходили к каким-то общим принципиальным договоренностям, а затем поручали своим подчиненным провести более глубокий анализ возможности заключения соглашения. Стив добился от генерального директора каждой интересующей его компании обещания подумать, а затем начал сам готовиться к трудному переговорному процессу.

Даже для Стива Джобса задача сдвинуть переговоры с музыкальными компаниями с мертвой точки оказалась трудновыполнимой. Хилари Роузен, в то время исполнительный

директор Американской ассоциации звукозаписывающих компаний (Recording Industry Association of America, RIAA), объясняла это тем, что высшие руководители звукозаписывающих компаний не доверяют людям, представляющим компьютерную индустрию. В прошлом компьютерщики демонстрировали недостаточно глубокое понимание особенностей музыкального бизнеса. «Весь музыкальный бизнес в значительной степени сфокусирован на создании простой системы воспроизведения аудиозаписей, в которой потребителю, чтобы послушать музыку, достаточно только нажать кнопку, именно к такому режиму воспроизведения привыкли потребители. Индустрия информационных технологий никогда не имела дела с такими стандартами». Когда Стив начал переговоры со звукозаписывающими компаниями, «были большие сомнения в том, что он сможет справиться с поставленной задачей».

По мнению Хилари, Стиву удалось склонить руководителей крупных музыкальных компаний на свою сторону по двум причинам. Первая имела вполне обыденный, едва ли не курьезный характер: «Компания Apple занимала такую незначительную долю на рынке, что это практически сводило их риск на нет». Вторая причина оказалась несколько неожиданной: «Изменение позиции [звукозаписывающих компаний] произошло, прежде всего, благодаря исключительной силе личности Стива. Его абсолютное обаяние и энергия — именно они отличали его от других».

Кроме того, многих людей привлекает в Стиве и такая его черта, как внимание к деталям. «Когда он в первый раз показывал мне, как будет выглядеть онлайновый музыкальный сервис компании Apple, мы сидели в конференц-зале вместе с еще двумя членами его команды. Они только что подготовили очередную версию, разработанную с учетом информации от потребителей. Стив провел со своими инженерами около двадцати минут, пытаясь как можно удачнее разместить три слова на сегменте площадью три квадратных дюйма. Именно такое внимание он уделял деталям дизайна».

Неподдельная любовь Стива к музыке помогла ему склонить на свою сторону и руководителей звукозаписывающих компаний. «Многие представители сферы высоких технологий, — говорила Хилари, — рассматривали музыку сквозь призму программного обеспечения. Стив — страстный любитель музыки. Для людей, имеющих отношение к музыкальной индустрии, это много значило».

По словам Хилари, многие считают, что компания Universal Music Group первой подписала соглашение со Стивом. В

действительности же «Стив сначала установил контакты с Роджером Эмсом из Warner Music. Именно Роджер первым решился на участие в этом деле».

Один ответственный сотрудник, принимавший непосредственное участие в ведении переговоров с одной из пяти крупных музыкальных компаний, наблюдал процесс изнутри. По его словам, представители музыкальных компаний очень настороженно отнеслись к идее продажи музыкальных файлов через Интернет и поэтому умышленно затягивали переговоры, не желая продвигаться вперед до тех пор, пока не будут оговорены мельчайшие детали. Затем в игру вступил Стив Джобс. И вдруг, вспоминает сотрудник, «вся музыкальная индустрия "падает к его ногам" и без возражений соглашается на все, что бы он ни предложил. Этот поезд уже был готов к тому, чтобы отправиться в путь, и всем чертовски хотелось на него успеть. В первый раз выигрыш в силе [при обсуждении условий онлайновой продажи аудиозаписей] перешел к другой стороне». И так происходило во время переговоров с каждой компанией.

Согласившись предоставить информацию только при условии анонимности, этот человек вспоминает, как один из самых заметных исполнительных вице-президентов в музыкальной индустрии, который должен был отстаивать позицию компании на переговорах со Стивом, попал под влияние его поразительного обаяния. Каждый раз, когда наш источник информации встречался тогда с этим вице-президентом, тот только и делал, что рассказывал о Стиве. Полностью очарованный, он говорил с таким пылом, как будто только что нашел настоящую любовь или, по крайней мере, друга на всю жизнь. По словам все того же информатора, если бы вице-президента попросили, он стал бы на колени почистить туфли Стива и сделал бы это даже в конференц-зале в присутствии других людей.

Руководители других звукозаписывающих компаний быстро согласились с предложениями Стива, как в высшей степени разумными. Эндрю Лэк, генеральный директор Sony Music International, был одним из них. «Думаю, мне потребовалось не более пятнадцати секунд после доклада Стива, чтобы принять решение [о предоставлении Apple лицензии на музыку]», — рассказывал он.

Стив — миллиардер, занимавший самые высокие посты в глобальной компании, сидел за своим столом в конференц-зале, а вереница исполнительных вице-президентов и генеральных директоров крупнейших звукозаписывающих компаний мира направлялась в Купертино, чтобы послушать его слова.

Соглашения, которые Стив представил на их рассмотрение,

не удержали эти пять компаний от организации своих собственных онлайновых музыкальных сервисов, конкурирующих не только с Apple, но и друг с другом. Компании Universal и Sony консолидировали свои усилия для создания онлайновой подписной музыкальной службы Pressplay, а родительские компании Warner и BMG объединились с EMI и RealNetworks для создания онлайнового музыкального сервиса MusicNet. Не было и речи ни о каких совместных поисках решения серьезных проблем, сотрясающих всю музыкальную индустрию. Единственное, о чем смогли договориться две конкурирующие группы, — Pressplay не предоставляет лицензию на свою музыку MusicNet, а MusicNet не предоставляет лицензию Pressplay.

Еще хуже, что обе онлайновые музыкальные службы установили правила, отслеживающие интересы бизнесменов и музыкантов, а об интересах потребителей никто не подумал. Один из сервисов предоставлял пользователям возможность загружать песни на один компьютер по подписке на месяц; прекратите выплачивать ежемесячные взносы, и вся ваша музыка — раз! — и уничтожена. И прослушивать музыку вы можете только на этом компьютере. Другой онлайновый музыкальный сервис позволял копировать музыку на компакт-диски, но только с небольшой части каталога. Ни одна из этих служб не предлагала ничего владельцам портативных музыкальных плееров. Никаких ограничений подобного типа не было в iTunes Music Store.

Стоя на сцене во время презентации онлайнового музыкального магазина iTunes Music Store, Стив сообщил миру о заключении соглашения с пятью крупнейшими звукозаписывающими компаниями, что необычайно важно, так как это фактор, позволивший Стиву провозгласить наступление «новой эры распространения цифровой музыки». Онлайновый музыкальный магазин начал работу, имея в своем распоряжении коллекцию из 200 тысяч песен по цене 99 центов за каждую в отдельности и по 10 долл. — при приобретении альбома. Девяносто девять центов — приемлемая цена, которая вполне может вызвать у человека желание купить песню на таких условиях.

Еще интереснее то, что в список композиций, доступных для покупки, входили ранее не выпускавшиеся песни таких исполнителей, как Мисси Эллиотт, Шерил Кроу, Боб Дилан и U2. Стив объявил, что пользователи немедленно получат возможность загружать песни группы Eagles, раньше не позволявшей продаж своих композиций через Интернет. Кроме того, Стив сообщил восторженной аудитории, что лично ведет

переговоры с такими известными группами, как Rolling Stones.

Стив уделил немного времени тому, чтобы высказать свое мнение о некоторых других онлайновых музыкальных сервисах. «Такие компании, как Kazaa, действующие нелегально, доказали, что Интернет просто создан для распространения музыки, но она [компания Kazaa] занимается воровством», — сказал Стив. А дальше, надеясь затронуть самые холодные сердца, он сделал еще и такое замечание: «С кармой лучше не шутить».

Что касается подписных онлайновых сервисов, подобных организованным некоторыми звукозаписывающими компаниями, Стив высмеял их. «Их строгие правила делают из вас преступника, — сказал он, — тогда как люди хотят покупать песни через Интернет точно так же, как они покупают компакт-диски».

Руководители звукозаписывающих компаний считали, что нашли в лице Стива Джобса нового друга, и вдруг обнаружили, что он подверг их действия жесткой критике. В течение двух недель в журнале Fortune напечатали большое интервью со Стивом, где он говорил, что ни один представитель музыкальных компаний ни разу не спросил у пользователей: «Хотите ли вы и впредь платить нам каждый месяц за музыку, которая, по большому счету, уже вами куплена?» Вместо этого, настаивал Стив, «звукозаписывающие компании подхватили безумную идею какого-то специалиста по финансам, который решил поступить так, как поступали в AOL[29], а затем, потирая руки, рассуждал: "А не присвоить ли мне часть доходов от периодических платежей за подписку?"».

Далее Стив сказал: «Это [создание онлайнового магазина "iTunes Music Store"] — решающий момент в развитии музыкальной индустрии и поворотный пункт. Не может быть, чтобы я переоценил важность данного события!»

В прошлом Стив Джобс часто слишком оптимистично рассматривал перспективы своих новых продуктов, однако на этот раз он просчитал ситуацию правильно. Стив, как выразился журналист Питер Льюис, «без посторонней помощи направлял музыкальную индустрию к светлому будущему, подгоняя ее пинками и окриками».

За очень короткий период онлайновый музыкальный магазин iTunes Music Store занял более 70 % легального рынка продаж музыки через Интернет. Год спустя магазин продал невероятное количество песен 85 миллионов — и был назван журналом Fortune «Продуктом года 2003».

Только чудо, случающееся очень редко, может превратить продукт из знакомого предмета в культурную икону.

Предсказывать, какие продукты получат статус иконы, — рискованное занятие. А вот увидеть, это происходит, — намного легче.

Однажды в середине 2004 г. Стив Джобс ехал по Мэдисон-авеню в Нью-Йорке и заметил, что в каждом квартале можно встретить человека с белыми наушниками. Впоследствии он сказал по этому поводу: «Я подумал: "Боже мой, это уже происходит!"». О таких же наблюдениях сообщали журналисты из многих стран мира. Один из них писал о профессоре Университета штата Мичиган, который рассказывал: «Когда вы идете по университетскому городку, создается впечатление, что каждые два человека из трех — с наушниками от плеера iPod». Этот профессор и сам принадлежал к их числу: «Когда мои студенты видели меня в городке с плеером iPod, то улыбались. Благодаря этому между нами установился контакт».

Дизайнер Джонатан Айв, работавший над созданием iPod, обнаружил нечто подобное в Лондоне. «На улицах и выходе из метро можно увидеть людей, которые держат iPod в руках». Джонатан Айв и сам стал британской культурной иконой. За его работу над дизайном плеера iPod и других продуктов Apple, таких как iMac, он назван «самой влиятельной фигурой в британской культуре» за 2004 г., выиграв титул у таких соперников, как Эван Мак-Грегор и Джоан Роулинг. Автор дизайна компьютеров превзошел писательницу, создавшую Гарри Поттера!

Покупатели iTunes Music Store могут также приобретать аудиокниги, хотя они, как ни странно это звучит, иногда бывают дороже, чем их бумажные копии, даже несмотря на то, что затраты на доставку в цифровом виде близки к нулю. Тем не менее, брать с собой книгу в цифровом формате намного удобнее, чем тяжелый том, поэтому и такая продукция нашла активных поклонников. Когда в 3 часа ночи поступила в продажу автобиография экс-президента США Билла Клинтона, несмотря на не совсем удачное время, тысячи цифровых копий книги были загружены покупателями в первые несколько минут. В суде при рассмотрении дела «Apple против Apple» (звукозаписывающая компания Apple Corps, созданная группой Beatles, подала иск против Apple Computer за использование своего фирменного названия), судья задал вопрос, не взять ли ему самоотвод, так как он принадлежит к числу поклонников iPod. (В итоге судья решил, что так или иначе, он сможет быть объективным. Сейчас конфликт Apple Corps и Apple Computer все еще рассматривается в суде.)

В ноябре 2004 г. компания PortalPlayer, с которой Apple заключила контракт на поставку микросхем MP3-декодера для

плеера iPod, превратилась из частной в публичную, выпустив свои акции. Инвесторов предупредили, что компания обслуживает единственного крупного заказчика и с высокой степенью вероятности может столкнуться с серьезными проблемами. Тем не менее, это никак не повлияло на проведение процедуры IPO. Акции компании, первоначально планируемые на продажу по цене от 11 до 13 долл., начали продаваться по 17 долл., и на протяжении первого дня проведения IPO их цена выросла до 27 долл… Первый день торгов закончился повышением курса акций компании более чем на 50 %. По слухам, в компании, которая поставляет Apple аудиокниги для iPod, тоже произошло резкое повышение курса акций. И Sigmatel, крохотная компания, выпускавшая аудиомикросхемы для первых плееров Apple, испытала повышение интереса к своим акциям на фондовом рынке. Но надо сказать, что связь с плеером iPod сказывалась и по-другому. Например, в создании iPod принимала активное участие еще одна компания, Synaptics. Ее специалисты разработали уникальное колесо управления — одну из главных отличительных характеристик плеера. Слухи о том, что компания Apple будет выпускать колесо управления своими силами, привели к снижению курса акций Synaptics почти в два раза. Это и есть признаки существования «страны iPod».

Приблизительно в то же время компания Apple огласила свои финансовые показатели за летний квартал: прибыли возросли на 37 %, а объем продаж плееров iPod увеличился на 500 % по сравнению с тем же кварталом прошлого года. Компания заработала на плеерах iPod почти столько же, сколько и на компьютерах iMac, но производство плееров на порядок дешевле. Благодаря продажам модного музыкального плеера iPod компания получила в четвертом квартале самые высокие доходы за последние десять лет. Стив Джобс признал, что он «приятно удивлен».

Стив продолжал вытаскивать новые «конфетки» из мешочка с надписью iPod. В Сан-Хосе провели мероприятие, которое частично можно назвать пресс-конференцией и частично — рок-концертом. Стив Джобс стоял на сцене рядом с рок-звездой Боно, солистом ирландской группы U2. Оба держали в руках новую модель плеера iPod, красного и черного цвета; его выпустили специальной партией в ограниченном количестве. Стив первым объявил присутствующим в зале: магазин iTunes Music Store будет продавать полный набор песен U2 в количестве 400 композиций; сюда войдут песни из альбома, который еще не вышел на рынок, а также около двух десятков редких или ранее не выходивших композиций. Боно сказал, что это — «потрясающая» новость. Это

событие можно приравнять к событию такого же масштаба: не издававшиеся ранее песни Боба Дилана были записаны в цифровом формате и стали общедоступными.

В телевизионном рекламном ролике, снятом для этой модели плеера, звучала музыка из нового альбома группы U2, «Vertigo» («Головокружение»); в ролике показаны силуэты людей, танцующих шимми на ярком цветном фоне. Идея оказалась настолько удачной, что применялась во всех роликах и щитах, рекламирующих iPod. Группа U2 получала свой процент от продаж модели плеера, в названии которой использовали ее имя (выпущена ограниченным тиражом). Но, по словам Боно, группа не взяла с Apple никакой оплаты за свою музыку, звучащую в рекламном ролике, хотя, по некоторым сведениям, группа отклоняла предложения об использовании своих песен в рекламе других компаний, при всем том, что сумма, которую они предлагали, составляла около 20 млн. долл. Боно сказал, что группа U2 извлечет из этой рекламы не меньше выгоды, чем Apple, так как будет способствовать продажам музыки U2 и плееров iPod U2. Такое проявление «поля искажения реальности» выше понимания обычных людей; понять это может только тот, кто на себе испытал силу личности Стива Джобса.

В свое время Стив поставил перед собой цель привлечь к продаже музыки через свой онлайновый музыкальный магазин самых выдающихся музыкантов, особенно тех, у которых остались некоторые неопубликованные произведения. Невероятное умение Джобса убеждать других и на этот раз позволило ему достичь поставленной цели.

Стив Джобс называл плеер iPod «плеером Walkman двадцать первого столетия». Билл Гейтс вынашивал планы сделать с этим плеером то же, что и с другим продуктом Sony — домашним видеомагнитофоном Betamax на базе технологии видеозаписи VCR; эта технология хотя и была превосходной, однако не получила широкого распространения, поэтому уступила место стандарту видеозаписи VHS и прекратила свое существование.

Стив с удовольствием наблюдал, как компания Apple перестала быть сугубо компьютерной и начала свою деятельность в индустрии развлечений. Здесь компания Apple добилась грандиозной славы, ее доходы существенно увеличились, а курс акций снова начал повышаться. Проблема состояла в том, что Билл Гейтс и генеральный директор Microsoft Стив Балмер преследовали ту же цель. Это не значит, что они отказались от необыкновенно высоких прибылей от продажи программного обеспечения, но они не могли упустить те возможности, которые открывались в различных «уголках» рынка развлечений.

В этом плане плеер iPod представляет весьма привлекательную мишень. И компания Microsoft не одинока в этом своем желании — она возглавила группу других компаний, стремящихся переделать историю. Ни Стив Джобс, ни Билл Гейтс никогда не забудут те дни, когда компания Apple со своим компьютером Apple II была «царицей горы», имя которой — компьютерный бизнес, а Microsoft — всего лишь одной из многих компаний, с завистью наблюдающих за успехом Apple. Майк Мюррей, менеджер по маркетингу компании Apple, работавший со Стивом в рамках проекта Macintosh, говорил, что Стив «очень скоро превзойдет Гейтса по всем статьям». Это был период, когда компания Apple готовилась к выпуску нового компьютера Macintosh и благодаря компьютеру Apple II имела статус самой авторитетной в мире компании, занимающейся производством персональных компьютеров. Однажды Гейтс уже поменялся ролями с Apple и не видит причин, которые помешали бы ему сделать подобное снова. «Эта история уже потеряла свою актуальность на рынке персональных компьютеров, хотя и способствовала определению подходов к решению проблем в этой сфере», — сказал он. Однако происходящее на потребительском рынке практически не имеет никакого отношения к «сухим» методам ведения бизнеса большинством компаний. Вполне может случиться так, что Стив Джобс оставит далеко позади, перещеголяет и перехитрит Microsoft и Гейтса со всеми его миллиардами.

Что произойдет, если конкурирующие компании выйдут на рынок с музыкальными плеерами, обладающими самыми ценными характеристиками iPod? Скорее всего, даже самые удачные из этих плееров не будут такими эффектными и такими же привлекательными, как плеер Apple, но некоторые из них наверняка станут дешевле. Кроме того, плеер iPod воспроизводит только музыку, купленную через iTunes Music Store; конкурирующие модели, по всей вероятности, предоставят пользователям гораздо больше возможностей выбора источника музыкальных файлов. Компания Apple не сможет безраздельно и бесконечно господствовать в этой сфере. Некоторые признаки ослабления позиций компании видны уже сейчас: в начале 2005 г. она объявила о снижении цен на плееры iPod. Но актуальным остается следующий вопрос: сколько стоит высокий класс? Разве в мире недифференцированных продуктов и розничных торговых сетей, таких как Wal-Mart, большинство потребителей не согласится заплатить на 50 долл. дороже за продукт заведомо более высокого класса? Возможно, потребители не захотят платить за качественный продукт на тысячи долларов больше, но

сумма, не превышающая 100 долл., вполне безопасна, особенно если учесть, что потребитель получит от знакомства с iPod самые лучшие впечатления, — это именно тот аспект создания продукта, которому Стив уделяет такое большое внимание и в котором достиг непревзойденного мастерства. За удачным сочетанием аппаратного обеспечения, программ и интернет-технологий, лежащих в основе успеха Apple в музыкальной индустрии, стоит опыт работы компании за все годы ее существования. Ни одна компания в мире не имеет этого.

Кроме того, ни в одной компании мира нет Стива Джобса. Очень интересно будет наблюдать, сможет ли Стив и его команда найти оригинальное решение, позволяющее Apple остаться в числе главных игроков на рынке. Против них лучше ставку не делать.

Достижения Стива Джобса после выхода компании Apple на музыкальный рынок свидетельствуют о его безоговорочной победе. В свое время Стив явно завидовал успеху компьютера Apple II, созданного Стивом Возняком, и это чувство зажгло в нем желание доказать самому себе, что он тоже способен создать нечто такое же выдающееся. Сначала — компьютер Macintosh, затем — NeXT. Однако ни один из этих продуктов не смог усмирить демонов, поселившихся в его душе.

В музыкальном бизнесе Стив дождался своего звездного часа. Он добился действительно выдающихся успехов, взявшись за отрасль, прочно закрепившуюся в Соединенных Штатах Америки и не допускающую никаких посягательств на устоявшийся порядок. Ему удалось изменить структуру этой отрасли, подчинив ее своей воле. Стив Джобс начал свою деятельность в музыкальной индустрии в тот период, когда ее лихорадило от резкого снижения доходов, вынужденного сокращения штатов и угрозы полного исчезновения из-за непреодолимой силы под названием «скачивание». Не имея никакого отношения к музыкальной индустрии и даже не являясь поклонником современной музыки, Стив совершил невозможное — изменил лицо второй отрасли.

И исчерпал еще далеко не все свои возможности…

Глава 12
Битва титанов

«Стива можно увидеть на обложке журанала Times; к нему благосклонно относятся на Уолл-стрит. Он идеально подошел бы для руководства Disney»

Один из руководителей компании Disney

На определенном этапе сотрудничества между компаниями Pixar и Disney полностью вскрылась суть конфликта между Стивом Джобсом и Майклом Эйснером. В 2003 г., незадолго до выхода в прокат фильма «В поисках Немо» («Finding Nemo»), Эйснер провел совещание совета директоров Disney, на котором сделал такой прогноз: компанию Pixar ждет «проверка реальностью». Он сказал, что первые отрывки из фильма о рыбе-клоуне не произвели на него никакого впечатления. Эйснер также сказал, что фильм значительно уступает «Истории игрушек» и «Корпорации монстров» и вряд ли станет таким же кассовым.

Казалось, Эйснер получает удовольствие от мысли, что компанию Pixar может постигнуть неудача. Такая суровая «проверка реальностью» позволила бы Эйснеру укрепить свои позиции на предстоящих переговорах со Стивом Джобсом по поводу пересмотра условий контракта между Pixar и Disney. Если фильм «В поисках Немо» не обеспечит больших кассовых сборов, Стив потеряет выигрыш в силе, полученный им благодаря предыдущим чрезвычайно успешным фильмам студии Pixar. При таком развитии событий, в отличие от последних переговоров, Стив не смог бы настаивать на более выгодных условиях сотрудничества с Disney. Учитывая, что в первом квартале 2003 г. произошло резкое сокращение уровня прибыльности Disney (на 41 %), Эйснер отчаянно нуждался в сохранении каждого цента прибылей, получаемых компанией. Он считал, что, несмотря на потерю части доходов из-за провала фильма «В поисках Немо» в краткосрочном периоде, компания Disney выиграет в долгосрочном благодаря более выгодным условиям контракта с Pixar.

«В поисках Немо» — история о рыбе-клоуне по имени Марвин, на глазах которого его единственного, горячо любимого

сына забирает с собой водолаз. Для того, чтобы найти своего отпрыска, Марвин отправляется в долгий путь, пытаясь преодолеть собственные страхи и тревоги.

Фильм вышел на экраны кинотеатров летом, но, даже несмотря на это, имел ошеломляющий успех. В первую неделю проката фильм получил около 70 млн. долл. кассовых сборов, а к концу года собрал уже 370 млн. долл. В очередной раз компания Pixar побила все рекорды: фильм «В поисках Немо» стал самым кассовым за всю историю анимации и девятым по количеству кассовых сборов среди всех фильмов, снятых в Голливуде. Он пришелся по душе не только зрителям, но и получил признание Академии киноискусств в виде «Оскаров» — за лучший сценарий, лучшее звуковое оформление и лучшую оригинальную партитуру. Кроме того, фильм получил главный «Оскар» в категории «Лучший анимационный фильм года».

Все это производит еще большее впечатление, если проанализировать, как распределялись должностные обязанности в процессе производства фильма. Джон Лассетер по-прежнему отвечал за общие творческие аспекты создания фильмов, но проявлял готовность помочь другим талантливым аниматорам продвинуться по служебной лестнице, поэтому передавал часть повседневных обязанностей продюсера в другие руки. На этот раз полномочия получил Эндрю Стэнтон, взваливший на себя бремя ответственности за создание фильма; именно он принял золотую статуэтку во время церемонии вручения «Оскаров». Лассетер продемонстрировал свой талант не только как аниматор; он показал и умение работать в команде, проявив себя настоящим лидером.

В сложившейся ситуации Стив получил больше, чем просто перевес в силе; «козыри» для переговорного процесса он вырвал прямо из рук Эйснера. Дэвид Дэвис, старший вице-президент инвестиционного банка Houlihan, Lokey, Howard & Zukin, аналитик, специализирующийся на анализе кассового успеха фильмов, сказал по этому поводу следующее: «Фильм "В поисках Немо" сыграл роль бейсболиста, сделавшего шестьдесят круговых пробежек в последнем сезоне, оговоренные в контракте».

Курс акций компании Pixar вырос на 4 %.

В игру вступили другие компании, претендующие на сотрудничество со студией Pixar. К их числу принадлежали Warner Bros, и Sony Pictures. «Кому не хотелось бы вести бизнес с Pixar?» — сказал представитель Sony Pictures. Руководителей Disney в высшей степени раздражало самомнение Стива. «Сейчас он ходит с напыщенным видом, как взъерошенный петух, — сказал один из них. — Только время покажет, останутся ли

целыми его перья».

Если Стив и выглядел как хвастливый петух, то Эйснер напоминал раненого павлина. «Все это — сугубо личное», — так истолковал поведение Эйснера один из бывших сотрудников Disney. Люди говорили, что Эйснер воспринимал как личную угрозу и известность Стива, и его успех (которого тому, как казалось на первый взгляд, удалось добиться без особых усилий). «Стива можно увидеть на обложке журнала Times; к нему благосклонно относятся на Уолл-стрит. Он идеально подошел бы для руководства Disney».

Стив однажды пошутил, что может украсть Disney у Эйснера, намекнув в мае 2003 г. (перед самым выходом в прокат фильма «В поисках Немо») на то, что может полностью выкупить Disney. Он не ожидал, что журналисты воспримут его дерзкую шутку всерьез. Когда его спрашивали об этом, он отвечал: «Пока я оставлю все как есть», — будто решение оставалось за ним. Стив вел себя как император, ведущий закулисные игры с договорами о землевладении.

Эйснер точно знал, как сбросить Стива на несколько ступенек вниз с того пьедестала, на который тот взобрался. «Что такое есть у Pixar, чего нет у нас, — говорил председатель совета директоров Disney, — Джон Лассетер». Именно Джон, поднявший Pixar на вершину славы, обеспечил невиданный кассовый успех фильмов студии — и Эйснер знал это. Он также знал, что данный факт пригодится в качестве дубинки, чтобы нанести удар Стиву в прессе.

Тем не менее, Эйснер все же попытался отыскать пути к примирению, пригласив однажды весной Стива в индийский ресторан, расположенный в районе залива Сан-Франциско. Когда Стива спросили, помогли ли лепешки наан с соусом карри смягчить взаимоотношения между двумя генеральными директорами, он усмехнулся: «Я сказал бы, что мы просто поужинали». Осенью 2003 г. Майкл Эйснер и Стив Джобс побывали также на одном из матчей чемпионата США по бейсболу. Когда журналисты поинтересовались у Стива, не говорит ли это о восстановлении дружеских отношений, он отбросил и это предположение. «Иногда бейсбольный матч — это всего лишь бейсбольный матч», — резко возразил он.

Существует какой-то особенный смысл в поисках Стивом возможности заключения такой же сделки, какую в свое время заключил Джордж Лукас с кинокомпанией Fox. Лукас сам финансирует производство своих фильмов, поэтому полностью владеет всеми правами на них, выплачивая кинокомпании Fox только комиссионные за использование ее системы проката. По

меркам киноиндустрии, такая сделка невыгодна для Fox, но компания все-таки зарабатывает на ней; кроме того, компании выгодно, чтобы ее имя ассоциировалось с одним из гигантов кинобизнеса.

Незадолго до очередного раунда переговоров с Эйснером, Стив привлек в свою команду бывшего президента Lucasfilm Гордона Рэдли, который посоветовал ему придерживаться жесткой позиции и «провести черту на песке», чтобы заставить Эйснера действовать. В противном случае, предупреждал Стива Рэдли, переговоры затянутся до бесконечности, а выгодная для Стива договоренность так и не будет подписана.

«Проведенная нами черта на песке, — рассказывал Стив, — состояла в том, что мы хотели иметь право собственности на наши фильмы и обладать такими же правами на фильмы "Суперсемейка" ("The Incredibles") и "Тачки" ("Cars")». Это два последних фильма, которые компания Pixar должна снять для Disney по условиям действующего контракта.

Стив утверждал: «Мы предложили Disney сделку, для нас менее выгодную, чем те, которые мы могли бы заключить с другими студиями, — в частности, согласились на очень высокую плату за использование системы проката, взяли на себя слишком долгосрочные обязательства и предоставили им право бесплатно использовать наши персонажи в их тематических парках». Это было публичное заявление Стива. По сути, он требовал 92 % прибылей, полученных от своих фильмов. Описывая характер желательной для него сделки, он сказал: «Вы сдаете в аренду свою систему [проката]», что означает всего лишь аренду маркетинговой машины Disney, а не партнерские взаимоотношения.

Скорее всего, Стив знал предполагаемый ответ Эйснера. Компания Walt Disney Company теряла сотни миллионов долларов, отказавшись от прав на фильмы и перекрыв себе доступ к деньгам, полученным не только от билетов, но и от продажи потребительских товаров с символикой фильмов, и от проката продолжений фильмов. Ни один генеральный директор не пошел бы на такие жертвы даже ради сохранения очень ценных партнерских отношений.

«Мы не сдаем себя в аренду никому», — сказал Эйснер. Он был заинтересован в сотрудничестве, а студия Disney, по его мнению, вносила в совместную деятельность более весомый вклад.

Переговоры между двумя компаниями перешли к той стадии, что в них пришлось вмешаться Элу Гору. В 2003 г. бывший вице-президент Соединенных Штатов Америки вошел в состав совета

директоров Apple Computer. Он предложил свою помощь в установлении мира между Pixar и Disney, где у него остались какие-то связи, хотя и не очень крепкие. Компания подарила Элу Гору и его жене костюмы героев фильма «Красавица и чудовище» для вечеринки на Хеллоуин. Кроме того, еще будучи вице-президентом, Гор обсуждал с Майклом Эйснером некоторые вопросы законодательной деятельности. Эл Гор позвонил члену совета директоров Disney Джорджу Митчеллу, бывшему сенатору от Демократической партии, и призвал его ускорить переговоры. Митчелл, в свою очередь, позвонил Майклу Эйснеру.

Вмешательство Гора лишь еще больше разозлило Эйснера. Даже бывший вице-президент не смог повлиять на его позицию в переговорах.

Возникшие проблемы носили сугубо личный характер. Еще в начале 2003 г. Стив начал настойчиво внушать различным представителям руководства Disney мысль о том, что он не может работать с Майклом Эйснером. «Я не понимаю, как может продолжаться это сотрудничество, пока Эйснер остается на своем месте», — сказал он одному из ответственных сотрудников Disney. Эти разговоры совпали по времени с битвой, разгоревшейся в совете директоров «Волшебного Королевства Диснея»[30]. По мнению Роя Диснея, племянника Уолта Диснея, Эйснер должен подать в отставку. Для того, чтобы выяснить позицию Джобса по вопросам сотрудничества с Disney, Рой согласился поужинать в доме Стива в Пало-Альто. То, что он услышал во время ужина, встревожило его. Все выглядело так, будто Стив готов разорвать деловые отношения с Disney, что стало бы катастрофой для компании, и без того испытывавшей большие трудности с прибылью.

У Роя были все основания для беспокойства. Топор войны вот-вот готов был упасть, а роль дровосека взял на себя сам Стив Джобс.

В январе 2004 г. компания Pixar неожиданно прекратила переговоры. «После десяти месяцев, которые не принесли ничего, кроме разочарования, мы прекращаем переговоры с Disney», — сказал Стив. Он не обмолвился, сказав о разочаровании от переговорного процесса, а четко обозначил свою позицию: переговоры не были дружественными. Компания Pixar сыграла роль жертвы деспотизма Эйснера.

Обосновано или нет, но Стив повел себя так, будто Disney и Эйснер нарушили священную клятву верности Pixar. Перед прекращением переговоров Стив не сделал ни одного публичного заявления на эту тему. Даже Дик Кук, директор студии Disney, не знал, что Стив планирует прекратить сотрудничество со

студией, — а ведь Стив очень хорошо относился к Дику.

Стива мучила сама мысль о том, что Disney оставит у себя в плену милых его сердцу персонажей фильмов, снятых в студии Pixar. Из-за этого он начал выражать еще большее недовольство условиями договора, действовавшими на тот момент. «Нам становится плохо от мысли, что студия Disney будет делать продолжения к нашим фильмам, — сказал он. — Потому что если обратить внимание на качество сиквелов, таких как "Король Лев 1" и "Питер Пен", становится просто стыдно».

По мнению Стива, студия Disney никогда не участвовала в творческом процессе, происходившем в Pixar. «Дело в том, что за все эти годы у нас практически не было никакой совместной работы с Disney с точки зрения творческих аспектов создания анимационных фильмов, — вспоминал он. — Все наше сотрудничество концентрировалось вокруг маркетинга фильмов, а не их производства».

Стив попытался очернить действия Disney даже в сфере маркетинга. Он отдал должное «Дику Куку и его команде талантливых специалистов по маркетингу», но упомянул о просчетах Disney и прибавил: «Однако никакие маркетинговые мероприятия не сделают из никчемного фильма хит». Другими словами, по мнению Стива, студия Disney не могла обеспечить успех своих фильмов, даже располагая разветвленной системой проката.

Однако последний резкий выпад Стива был сделан с определенной целью. «Мы считаем, что сейчас бренд Pixar — самый сильный и надежный в сфере анимации», — заявил он. Он упомянул также о результатах исследований, проведенных специалистами Disney и свидетельствующих о том, что студия Pixar превзошла Disney как бренд. Теперь бренд Pixar стал более убедительным и значимым для любителей кино, чем бренд Disney. Стив хотел, чтобы этот факт нашел отображение в новом соглашении.

В компании Disney приходили в себя и не высказывались слишком резко в ответ на эти выпады. Зения Муча, старший вице-президент Disney по корпоративным связям, сказала по этому поводу следующее: «Грустно и прискорбно, что он [Стив] решил прибегнуть к оскорблениям и перешел на личности из-за расхождений во мнениях. Мы ожидали более достойного отношения к себе».

Язвительные замечания Стива в адрес анимационных фильмов Disney в значительной степени были обусловлены его гипертрофированным самолюбием. Продажи фильма «Король Лев 2: Гордость Симбы» («The Lion King 2: Simba's Pride»), записанного

на DVD, достигли рекордных показателей. Большинство DVD-фильмов Disney имели колоссальный успех. За первые шесть дней после поступления в торговую сеть продали более трех миллионов копий фильма «Леди и бродяга 2: Приключение шалуна» («The Lady and the Tramp II: Scamp's Adventure»).

Тем не менее, критикуя фильмы Disney, Стив имел в виду неудачу другого рода, нечто более неосязаемое, чем прибыли или награды. Для него студия Disney потерпела провал в творчестве. «Можете сравнить творческое качество последних трех фильмов Pixar с качеством последних трех фильмов Disney и самостоятельно оценить творческий потенциал каждой студии», — предлагал он.

В какой-то степени Стив все еще испытывал на себе негативные последствия конфликтов с Майклом Эйснером. За год до описываемых событий, ранней весной 2003 г., Эйснер, давая показания перед Комитетом Сената США по торговле, утверждал, что развернутая в Apple маркетинговая кампания «Rip, Mix, Burn» («Скачай, смикшируй, запиши на CD») в действительности предоставляла потребителям возможность «совершать кражи, купив [их] компьютер».

Эйснер и другие руководители компаний, представляющих индустрию развлечений, очень нервничали из-за распространения таких технологий, как цифровое копирование и обмен аудио- и видеофайлами через Интернет, поэтому они с негодованием расценивали действия Apple, как соучастие компании в воровстве, совершаемом потребителями. Цифровое пиратство угрожало этим компаниям значительным сокращением прибыли и могло нанести непоправимый ущерб их брендам. Скачивание пиратских цифровых копий фильмов через Интернет еще не представляло собой смертельной угрозы, так как качество большинства голливудских фильмов, доступных в то время в Интернете, было если не ужасным, то очень плохим, к тому же загрузка высококачественной цифровой копии фильма могла занять несколько часов работы в сети Интернет. Тем не менее, развитие технологии происходит стремительными темпами, поэтому нет ничего удивительного в том, что Эйснер и другие киты индустрии развлечений нервно оглядываются через плечо. Онлайновый сервис Napster потряс музыкальный бизнес, едва ли не поставив на колени всю музыкальную индустрию. То же могло произойти и с киноиндустрией.

Стив воспринял показания против кампании «Rip, Mix, Burn» с раздражением и недовольством. Этот поступок Эйснера был для него бессмысленным. В конце концов, компания Disney — партнер Стива по кинобизнесу, так почему же Эйснер нападает на своего

партнера, пусть даже и в другой сфере?

Впоследствии Стив комментировал ситуацию следующим образом: «Слово "rip" ("скачать") в этой фразе означает взять какие-то композиции с компакт-диска и записать их на жесткий диск своего компьютера. Скачать мелодию с компакт-диска не означает украсть ее. Майкл Эйснер, у которого дома не живут подростки и в компании которого они не работают, воспринял слово "rip" как "rip off" ("украсть"). Но когда ему объяснили, что на самом деле это значит, он все-таки извинился».

Помимо всего прочего, в Pixar еще помнили горький опыт с фильмом «История игрушек 2», когда Эйснер решил интерпретировать в свою пользу каждое условие, зафиксированное в договоре с Pixar (вплоть до самых мелких деталей), настаивая на том, что продолжение фильма не является предметом договора о создании нескольких фильмов. Затем он сделал непростительный шаг. Согласно статье, опубликованной в Los Angeles Times, «он начал выставлять напоказ тот перевес в силе, который он имел над Pixar». Теперь Стив получил моральное право сделать то же самое.

По всей видимости, подход Стива к переговорам с Disney повлиял на акционеров. После сообщения о том, что он вышел из переговоров, курс акций Pixar повысился, а Disney — упал. Казалось, что акционеры — по крайней мере, на определенный период, — твердо стали на сторону Pixar.

«Ситуация выглядит так, будто Эйснер снова где-то ошибся, но мы не должны делать поспешных выводов», — писал Патрик Маккейг из Independence Investment. Его слова нельзя расценивать как вотум доверия к Эйснеру, но это и не обвинение в его сторону.

Статья, напечатанная в газете Wall Street, обратила внимание читателей на тот факт, что теперь, когда компания Disney больше не будет отдавать половину доходов от проката продолжений фильмов, снятых Pixar, ее руководство рассчитывает увеличить прибыльность компании за счет производства продолжений. Однако, по мнению аналитика Джеффри Логсдона, прибыль Disney «в денежном выражении существенно не изменится». Кроме того, такой шаг Disney вынудит компанию Pixar самостоятельно финансировать свои фильмы и выпускать их в прокат на равных с фильмами студии Disney, а также фильмами Катценберга, снятыми в DreamWorks и PDI (Pacific Data Images).

Эйснер еще раньше высказывался о возможности разрыва отношений между Disney и Pixar. «Мы — Мартин и Льюис. Мы — Эббот и Костелло. Я знаю это. Надеюсь, и он знает это». Эббот и Костелло? Неужели Эйснер имел в виду перепалки между этими

героями комедийного сериала — самое знаменитое противостояние за всю историю индустрии развлечений? Скорее всего да, потому что Эббот и Костелло прекрасно уживались друг с другом, несмотря на все свои разногласия[31]. «С самого первого дня я чувствовал, — сказал Эйснер, — что сотрудничество с Disney — в интересах студии Pixar, но от нас зависит только половина дела».

Аналитик исследовательской компании McAlpine Associates Деннис Макальпин охарактеризовал ситуацию, сложившуюся в отношениях между Pixar и Disney, как некий порочный круг, «уловку 22»: «В Pixar поступят глупо, если уйдут куда-то, потому что эта сделка принесла свои плоды. В Disney поступят глупо, если позволят им уйти, потому что эта сделка принесла свои плоды»[32]. Тем не менее, в периоде 1998 по 2001 гг. компания Pixar генерировала более 45 % текущих поступлений, получаемых киностудией Disney. По мнению аналитиков Merrill Lynch, это составило примерно 35 % прибыли, поступающей в студию Disney. В газете Wall Street дилемма, с которой столкнулся Эйснер, изложена следующим образом: «Этот шаг [Pixar] представляет собой большую проблему для председателя совета директоров и генерального директора компании Disney Майкла Эйснера, компания которого во многом зависит от кассового успеха таких фильмов Pixar, как "В поисках Немо", в плане получения прибыли, которую собственные анимационные фильмы Disney в последнее время не обеспечивают».

Если оставить в стороне финансовые аспекты сотрудничества между компаниями, причины ухода Pixar, по сути, сугубо личные. Деннис Макальпин сказал о Стиве Джобсе и Майкле Эйснере, что «если оставить их вместе в одной комнате, нет никаких шансов, что они выйдут оттуда невредимыми». На самом деле противостояние между Стивом Джобсом и Майклом Эйснером было предопределенным, предначертанным в шекспировском смысле этого слова.

На одном конце этого противостояния находится Стив, чье детство и юношеские годы прошли в Калифорнии, в эпицентре двух культурных «землетрясений», одно из которых связано с бурным развитием технологий, а другое — с появлением в 1960-х годах такого феномена, как психоделическая музыка. Он любил Боба Дилана и компьютеры. Ненавидел телевидение и продолжает ненавидеть до сих пор. «Когда ты молод, ты смотришь телевизор и думаешь, что он — часть какого-то тайного заговора. Телекомпании сговорились, чтобы заставить нас замолчать». Для Стива телевидение — самая разрушительная технология, имеющая губительное влияние на личность человека.

Он отдает предпочтение общению с другими людьми и размышлениям, а вся его жизнь посвящена тому, чтобы дать людям компьютеры, которые помогают человеку в этом.

Когда Стив увидел, что между высокими технологиями и музыкой возник конфликт вокруг распространения музыкальных файлов через Интернет, он тут же приступил к установлению мира между ними. Онлайновый музыкальный магазин iTunes Music Store компании Apple стал ни чем иным, как кульминацией всех творческих устремлений Стива. «Он [магазин] войдет в историю, как поворотный пункт в развитии музыкальной индустрии», — считал он. Стив Джобс в очередной раз доказал, что его идеи могут, по сути, изменить мир. Точно так же, как в случае с компанией Pixar, в онлайновом музыкальном магазине iTunes Music Store технология и искусство слились воедино. Стив оставил еще один след в этом мире.

На другой стороне противостояния находится Майкл Эйснер, выросший в Манхэттене, в сердце театральной жизни Америки и индустрии развлечений. Он начал учебу в колледже в качестве студента подготовительных медицинских курсов, но впоследствии увлекся литературой. Когда однажды летом Майкл работал посыльным в NBC, в нем родилось желание посвятить себя индустрии развлечений. Он любил телевидение.

Эйснер рассказывал, что его отец требовал, чтобы он «на протяжении двух часов читал книги за каждый час просмотра телевизионных программ». «Когда вы вынуждены читать книги, чтобы иметь возможность посмотреть техническую новинку, получившую название "телевидение"… честно говоря, это превращается в неприятную рутинную работу».

Эйснера, как и Стива, поразили возможности, открываемые новыми технологиями. Принципиальное различие между ними состояло в том, что Эйснер никогда не создавал собственную компанию или, в его случае, свое телевизионное шоу. Стив к двадцати одному году уже стал соучредителем Apple Computer. Эйснер управлял творческими организациями; Стив создавал их.

Такие нюансы не остались вне поля зрения прессы. «Может быть, Эйснер и является крупнейшим акционером Disney, — писал Клод Бродессер в журнале Variety. — Однако это не то же самое, что быть родоначальником компании». Когда Стив совершал скандальные поступки, публика потакала ему. В конце концов, он сам создал свои компании. Эйснер не мог вести себя подобным образом.

Репутацию Эйснера уже подмочила битва с еще одним титаном, Майклом Овицем, а также серия других неудач — низкий рейтинг программ телеканала ABC, слабая динамика

курса акций компании Disney, низкая окупаемость фильмов, трудности с тематическим парком Euro Disney и проблемы с членами совета директоров, придерживающимися других взглядов на развитие компании. Если бы не негативные стороны репутации Эйснера, он, возможно, заслужил бы похвалу за отказ от заключения явно невыгодной сделки с Pixar. Однако, учитывая негативные аспекты, все, что предпринимал Эйснер, казалось, еще больше омрачалось тучами, нависшими над ним. Дэвид Шор, директор программы «Trust Initiative» («Первый шаг к доверию»), организованной при Гарвардской школе медицины, и эксперт по корпоративным брендам, сказал: «В большинстве отраслей генеральный директор компании — это ее стюард, лицо бренда. Сейчас лицо [бренда Disney) оказалось запятнанным, а отсюда и последствия — потеря репутации и падение объема продаж».

Урегулированию проблемы не помог даже тот факт, что компания Disney платила Эйснеру 7 млн. долл. ежегодно. Общая стоимость заработной платы, премий и акций, полученных им за время пребывания на руководящих постах компании, составляет громадную сумму, — около 1 млрд. долл. Акционеры также не остались в проигрыше. По словам Ричарда Барретта, президента Stonebridge Capital из Лос-Анджелеса, каждый акционер, на момент прихода Эйснера в Disney владевший пакетом акций на сумму 100 тыс. долл. и сохранивший их до настоящего момента, увеличил свои активы до 210 тыс. долл. Однако за последние десять лет, начиная с 1994 г. (возможно, это случайность, но дата совпадает со смертью Фрэнка Уэллса), доходность акционерного капитала Disney составила 84 %, тогда как соответствующий показатель компаний, входящих в расчетную базу индекса S&P 500, в два раза превышает эту цифру. Разрыв между Pixar и Disney вряд ли мог произойти в более неподходящее время. Эйснер столкнулся с враждебным отношением со стороны своих же коллег, особенно бывших членов совета директоров компании Стэнли Голда и Роя Диснея, единственного представителя семьи Дисней, оставшегося в компании. Майкл Эйснер, по всей видимости, тяжело переживал критические замечания в свой адрес и вынудил совет директоров привести в действие существующее ограничение на возраст членов совета. Цель такого решения совершенно очевидна: в состав совета входил только один человек, на которого распространялось это ограничение. Рою Диснею исполнилось семьдесят три года. Его закадычный друг и деловой партнер Стэнли Голд подал в отставку в знак протеста и ушел из компании вместе с Роем.

Для Роя Диснея тактика давления, в результате которой ему пришлось покинуть компанию, символизировала упадок

корпоративной культуры. В своем заявлении об отставке с поста руководителя Feature Animation Division и выходе из состава совета директоров компании, Рой Дисней написал, что Walt Disney Company «потеряла свою ориентацию, свою творческую энергию и свое наследие». Одна из претензий состояла в том, что в восприятии всех заинтересованных сторон — потребителей, инвесторов, служащих, дистрибьюторов и поставщиков — компания «стала алчной, жестокой, всегда стремящейся получить быстрые деньги». Среди других пунктов, перечисленных в заявлении, прозвучали и такие упреки, как «неспособность остановить резкое падение рейтинга передач, показываемых на ABC в лучшее эфирное время», «низкая активность в плане привлечения инвестиций» в тематические парки, «отток творческих специалистов» из компании, а также неумение Эйснера «устанавливать и поддерживать конструктивные взаимоотношения с творческими партнерами», в том числе и с Pixar. В целом документ, написанный Роем Диснеем, представлял из себя скорее не заявление об отставке, а пушечный выстрел, мишенью которого был Эйснер.

В лучшие времена Роя Диснея называли «Джимини Крикетом»[33]компании Disney. Теперь он собирался сыграть другую роль — Терминатора. Рой Дисней и Стэнли Голд развернули кампанию за смещение Эйснера. В ее рамках они открыли веб-сайт под названием «SaveDisney.com». Название говорило само за себя: если вы владелец акций Disney, поклонник Disney или вам небезразлична судьба наследия Disney, т. е. таких фильмов, как «Спящая красавица» и «Белоснежка», присоединяйтесь к акции по спасению компании и помогите ей избавиться от злого тирана.

По мнению Роя Диснея, компания Walt Disney Company на протяжении многих лет страдала от авторитарного стиля управления Майкла Эйснера. «Никто не имел права предпринимать какие бы то ни было самостоятельные действия, — говорил он. — Каждый шаг, требующий больше одного цента, должен получить одобрение Майкла».

«В компании Disney, — утверждается на сайте SaveDisney.com, — "Система" — это король, а "Теория менеджмента" имеет аналогичный статус. Тот, кто не умеет играть в эту игру или не подчиняется ее правилам, должен выйти из игры». В других материалах, опубликованных на сайте, воспеваются достоинства Pixar.

Рой Дисней зашел так далеко, что подал жалобу в Комиссию по ценным бумагам, утверждая, что высшее руководство Disney получало слишком высокое вознаграждение за свой труд. По его

словам, общая сумма компенсационного пакета, полученного руководством компании за последние три года, составила 68 млн. долл., и это несмотря на падение курса акций компании на 50 %. В жалобе также утверждалось, что «мужественный, динамичный, творческий и деловитый коллектив менеджеров, сформировавшийся в компании после 1984 г., уступил место группе трезвомыслящих специалистов, обладающих врожденным талантом к менеджменту и действующих под единоличным правлением императора (Майкла Эйснера) и его двора (совета директоров)». Рой Дисней в своей жалобе утверждал, что Эйснер вместе с советом директоров «наводнил компанию прожектерами, которые, вместо того, чтобы поддерживать творческих работников, отдавали им безапелляционные распоряжения (и не давали возможности высказывать свое мнение, если оно отличалось от мнения руководства)».

Ситуация в Disney была полностью противоположна происходившему в Pixar. В компании Pixar сформировалась корпоративная культура с характерными тесными, почти семейными отношениями в коллективе, где большую роль играют личностные характеристики всех членов команды и все ощущают свою принадлежность к избранному кругу. Всем этим компания, в первую очередь, обязана демократическому стилю руководства Джона Лассетера с незначительным пассивным вмешательством Стива. В контексте Pixar союз между высокими технологиями и Голливудом оказался счастливым и успешным. Даже переезд в новое здание в Эмеривилле не разрушил семейных уз между членами коллектива Pixar. Новый офис Pixar представляет собой наполненное светом, изысканное здание стоимостью 88 млн. долл., бывший склад, в ремонт которого компания вложила много денег. В здании есть своя площадка для игры в бадминтон, отполированные стальные переходы, бассейн, кирпичная печь для приготовления пиццы и закусочная, куда поставляются высококачественные продукты питания (само собой разумеется, вегетарианские). Есть также посадочная площадка для вертолета, которым пользуется Стив во время своих воздушных путешествий между Пало-Альто, Купертино и Эмеривиллем. В центре здания расположен атриум — место сбора всего коллектива компании. Здесь же в углу, на небольшом возвышении, стоит небольшой диванчик, выполненный из нержавеющей стали, где можно немного отдохнуть во время работы. Это место отдыха олицетворяет собой уникальный дух всего здания.

В одном из дополнительных игровых фильмов, записанных на DVD-диск с фильмом «В поисках Немо», снимались сотрудники Pixar в костюмах, специально приготовленных для «конкурса

уродов». Этот конкурс был задуман и проведен в компании для того, чтобы поддержать взаимодействие и сотрудничество между членами коллектива в первые, самые трудные дни работы в новом, просторном офисе. Мужчины отрастили усы (иногда только на одной половине лица), а женщины нанесли кричаще яркие тени холодного голубого цвета от век до бровей. Конкурс длился не один день, и с каждым днем костюмы становились все более и более смелыми. Конкурс уродов выполнил поставленную перед ним задачу, вернув в коллектив атмосферу сплоченности и взаимопомощи.

Стив обвиняет другие компании в том, что они смешивают такие понятия, как творческие инновации и маркетинг, и теряют преимущества в конкурентной борьбе, когда «люди, занимающиеся созданием продукта, перестают быть основой дальнейшего развития компании». Именно поэтому художники-аниматоры студии Pixar работают без чрезмерной опеки со стороны генерального директора, не обладающего художественным талантом.

В Disney Майкл Эйснер снискал себе славу микроменеджера — обвинение, многократно высказываемое в адрес Эйснера в различных средствах массовой информации. По словам бывшего сотрудника студии анимации Disney, оно в значительной степени несправедливо: «Майкл занимается микроменеджментом не больше, чем любой другой руководитель». Однако иногда он мог слишком детально регламентировать действия подчиненных. Тот же сотрудник вспоминает историю, связанную с пробным фильмом телевизионного сериала, где одну из главных ролей исполняла Эллен Берстин. После просмотра проб Эйснер заявил, что хотел бы лично передать свои комментарии автору сценария или продюсеру фильма. [В Голливуде «комментарии» (замечания, критические отзывы и предложения о внесении изменений, которые выдвигает студия или телекомпания) — стандартный элемент производства фильма, хотя это вызывает недовольство продюсеров и авторов.]

Как правило, глава кинокомпании или студии передает свои комментарии соответствующему сотруднику, а тот доставляет их адресату. Но это правило не распространялось на Эйснера. Когда вошел продюсер, Эйснер, как всегда, начал разговор «в дружелюбном, благосклонном тоне, затем похвалил фильм и сделал ряд комплиментов». Однако после такого вступления он перешел к делу. Ему не понравилось окончание фильма, особенно тот эпизод, в котором мать и дочь сближаются друг с другом благодаря найденной в кладовке кошке с выводком котят. По мнению Эйснера, для этой сцены нужна не кошка. Американцы

любят собак больше, чем кошек. «Все любят собак, — настаивал он. — Собаки больше похожи на людей, более эмоциональны». Эйснер резюмировал, что заключительный эпизод фильма просто великолепен, но в нем крохотными новорожденными существами должны быть не котята, а щенки. Глава многомиллиардной компании тратил свое время на то, чтобы заменить котов на собак в пробном фильме!

В другом случае Эйснер вмешался в процесс обсуждения сценария диснеевского анимационного фильма «Цыпленок Цыпа», который планировали выпустить в прокат в ближайшем будущем. Главным действующим лицом фильма была девочка; Эйснер потребовал, чтобы авторы сценария и художники-аниматоры заменили ее на мальчика. Никаких объяснений. Никаких аргументов. Аниматоры просто должны внести указанные изменения.

Случаи такого рода помогают понять разногласия между Майклом Эйснером и Роем Диснеем, который, помимо членства в совете директоров, занимал еще и должность главы анимационного подразделения Disney — Feature Animation Division. Всего за несколько недель до того, как совет директоров заставил Диснея подать в отставку, Рой обнаружил, что в компании планируется предварительный показ нового анимационного фильма, о котором Рою не сочли нужным сообщить, хотя фильм сделан в его подразделении. Рой позвонил Эйснеру, чтобы выразить свое недовольство. Эйснер дал понять, что Роя Диснея не пригласили не по недосмотру: его присутствие нежелательно. Рой заявил, что все равно придет на предварительный показ фильма. Эйснер не принес никаких извинений, а вместо этого сказал: «Я что, должен поставить охрану у входа?»

Во время неприятных переговоров с Pixar Эйснер порвал дружеские отношения с другой стороной и потребовал, чтобы все сотрудники Disney, даже Рой, прекратили визиты в офис компании Pixar. По-видимому, он не хотел, чтобы его позиция на переговорах ослабла из-за нежелательных разговоров или утечки информации по неофициальным каналам. Кроме того, Эйснер не хотел, конечно же, чтобы Стив или Джон убедили в своей правоте кого-либо из сотрудников, находившихся по ту сторону «линии Мажино»[34]. «Меня попросили, причем не очень вежливо, держаться подальше от этого дела», — сказал Рой.

Теперь понятно, почему Рой стал на сторону Pixar. «Мы поддерживали деловые отношения с этими блестящими, талантливыми людьми, — говорил он. — В определенный момент отношения переросли в споры вокруг того, смогут ли они

работать над фильмом "История игрушек 3".

У Джона Лассетера уже имеются очень интересные идеи по поводу создания этого фильма, но они [специалисты Pixar] не будут его делать».

Следует отметить, что движение «Save Disney» («За спасение Disney»), по крайней мере, в том виде, в каком его представил Рой, имело своей целью нечто большее, чем просто сохранение связей с творческими партнерами Disney или освобождение компании от авторитарной власти. Рой никогда не употреблял слов «бренд» и «Disney» в одном предложении. Бренд «означает все то, чего у нас нет, — говорил он. — Мы — это Белоснежка и Микки Маус, Дональд Дак и Гуфи, парни и девчушки».

Тем не менее, под мнимой добродетелью скрывалась тщательно продуманная стратегия. Уход Роя и Стэнли стал продолжением старой драмы. Подать в отставку, выразив тем самым свое негативное отношение к сложившейся ситуации, — таков план сражения, которым эти двое воспользовались в 1984 г., когда способствовали смещению Рона Миллера, занимавшего в то время пост генерального директора компании. Решение сдать свои позиции не отступление, а тактический ход.

По мнению некоторых аналитиков, компания Pixar действовала аналогично. Клод Бродессер из журнала Variety считал, что Стив просто придерживается другой линии поведения: он решил «предоставить им достаточную свободу действий». Учитывая, что у Майкла Эйснера в последнее время возникло так много проблем, «компания Pixar, возможно, будет иметь дело не с другой студией, а с другим генеральным директором».

В то время как акционеры Disney жаловались на слабую динамику курса акций и сокращение прибылей, а Рой Дисней бросил первые гранаты в своей войне, Стив придумал, каким образом можно сделать так, чтобы над Волшебным Королевством нависла «атомная угроза». Момент как нельзя лучше подходил, чтобы Эйснер, вынужденный спасать свою репутацию, уступил в споре о фильмах «Суперсемейка» и «Тачки». Еще лучше, вообще заставить его уйти в отставку — это была бы полная и безоговорочная капитуляция. Эйснер оказался в безвыходном положении: если он не заключит сделку с Pixar, то столкнется с нападками акционеров, которые обвинят его в потере очередного творческого партнера. Однако, если он подпишет контракт на условиях Стива, на Уолл-стрит пойдут слухи о возможных убытках.

Но это еще не все: судьба вонзила нож в спину Эйснеру. В марте 2004 г. намечалось ежегодное общее собрание акционеров

Disney, в связи с чем Рой и Стэнли ввели в действие свои войска. Рой Дисней и Стэнли Голд направили письмо акционерам компании — как крупным, так и мелким, где писали:

> «Мы обращаемся к вам с просьбой объявить вотум недоверия Майклу Эйснеру, а также Джорджу Митчеллу, Джудит Эстрин и Джону Брайсону [членам совета директоров, демонстрирующим лояльность по отношению к Эйснеру], так как они символизируют, соответственно, неудовлетворительный менеджмент, неудовлетворительные управление и практику оплаты труда и отсутствие независимости совета директоров, чем препятствуют росту акционерной стоимости Walt Disney Co.».

Встретившись в Филадельфии, Рой и Стэнли поселились в отеле Loews, расположенном на другой стороне улицы напротив гостиницы Mariott, где проходило собрание акционеров Disney. Рой сказал тогда слова, которые, хотя и звучали образно, содержали в себе плохо скрытую угрозу: «Раньше я говорил, что если бы у меня было достаточно стволов, мы бы покончили с этим раз и навсегда».

Переключившись на повседневные задачи, Рой продолжал: «Я получаю электронные письма, в которых люди спрашивают, когда мы наведем порядок в туалетах. Кто бы ни принял на себя руководство компанией, ему необходимо будет заменить много лампочек как в буквальном, так и в переносном смысле». Его слова свидетельствуют о том, что смещение Эйснера — дело решенное.

В определенном смысле эти слова противоречили обвинениям, изложенным Роем в заявлении об отставке. Неужели он на самом деле возлагал на Эйснера вину за грязные туалеты? Анализ буквального смысла этих слов не позволяет понять суть сказанного. На самом деле Рой особо хотел указать на ошибку Эйснера, по его мнению, самую крупную, — спускание партнерских взаимоотношений с творческими работниками «в унитаз». По словам Роя, Эйснер настолько деспотичен по отношению к подчиненным, что творческим работникам казалось, будто на них надели намордники. «Как только кто-то пытается высунуть голову из своей кроличьей норки, его тут же загоняют обратно».

В конечном итоге акционеры сорока тремя процентами голосов выразили вотум недоверия Майклу Эйснеру. В результате

совет директоров единогласно проголосовал за то, чтобы разделить позиции председателя совета и генерального директора компании и ввести, соответственно, две отдельные должности. Это привело к тому, что Эйснер ушел в отставку с поста председателя совета директоров, но сохранил за собой должность генерального директора. Совершенно неожиданно появилась большая неопределенность в том, какое будущее ожидает его в Disney. Сможет ли он продлить свой контракт с компанией в качестве генерального директора или ему придется, в конце концов, подать в отставку и с этого поста?

Для многих инвесторов это было полное «дежавю», но сам Эйснер не увидел никаких аналогий между текущим положением в Walt Disney Company и ситуацией в Волшебном Королевстве на тот момент, когда в 1984 г. он пришел спасать компанию. «Единственная связь между 2004 и 1984 гг., — сказал он, — в том, что в обеих цифрах есть четверки».

Между тем для Стива Джобса битва между такими титанами, как Рой Дисней и Майкл Эйснер, была более чем желанной. Под давлением общественного мнения, сформировавшегося в результате этого противостояния, Эйснер должен бы пойти на заключение сделки с Plxar на условиях, выдвинутых Стивом. Шансы Стива одержать верх в этой борьбе выглядели еще более многообещающе, даже если придется ждать, когда Walt Disney Company избавится от Эйснера.

Тем временем студия Pixar приближалась к выходу в прокат своего самого рискованного фильма — «Суперсемейка». До начала работы над созданием этого фильма студия Pixar функционировала как полностью изолированная лаборатория, в которой творческими и управленческими аспектами создания фильма занимались исключительно сотрудники Pixar. Джон Лассетер, чей творческий гений лежал в основе создания всех фильмов Pixar; Эндрю Стэнтон, автор сценария и режиссер фильмов «Приключения Флика» и «В поисках Немо»; Питер Доктер, режиссер фильма «Корпорация монстров». На самом деле политика компании действительно требовала, чтобы в студии «все сценарии и сюжеты создавались только собственными силами». Никаких сценариев со стороны не принимать, и точка.

«Мы провели последние двадцать лет, — рассказывал Стив, — создавая базу творческих и технических талантов. Это специалисты, которых нельзя найти за рамками компании. Там [вне компании] нет людей, знающих, как все это делается, поэтому у нас нет возможности нанять специалистов со стороны. Следовательно, их необходимо воспитать». Компания Pixar любила свою маленькую семью.

Конечно, риск существует и тогда, когда студия сооружает вокруг себя ров, чтобы не допускать людей со стороны. Многие считали, что вырождение высшего руководства Disney стало причиной проблем с производством фильмов. Некоторые критики обвиняли руководство Disney в том, что оно придерживается философии «девяти стариков»: в компании осталось несколько ветеранов, которым в самом начале ее существования было по двадцать-тридцать лет. В тот период они принимали участие в создании классических фильмов Disney, ставших бессмертными, а теперь препятствуют притоку новых талантов. По мнению ветеранов, аниматору в возрасте двадцати лет необходимо проработать не менее десяти лет, прежде чем он сможет создать что-то стоящее. Такое отношение приводит к подавлению всего нового.

Могла ли студия Pixar стать такой же самодовольной? Могла ли потерять свое инновационное преимущество и выпускать скучные клоны первых успешных фильмов в стиле Disney? Достаточно легко представить себе, что такой невероятный успех мог бы раздуть самомнение создателей этих фильмов и сделать уязвимым даже самый совершенный творческий процесс. После выхода в прокат «Истории игрушек» и «В поисках Немо» студия все еще находилась на вершинах славы и успеха, а Джон Лассетер изо всех сил стремился удержать живой творческий процесс от превращения в холодную, мертвую «тундру».

Описывая происходящее в компании Apple, Стив сказал: «Система заключается в том, что никакой системы нет». Затем прибавил: «Но это не означает, что у нас нет процесса». Проведение различия между процессом и системой предполагает наличие определенной гибкости, спонтанности и риска, и в то же время подтверждает значимость четкого определения должностных обязанностей, а также важность дисциплины.

В 2000 г. наступило время сделать очередной виток в развитии студии и предотвратить превращение творческого процесса студии Pixar в систему. В компанию пришел человек со стороны — Брэд Берд.

На самом деле Джон Лассетер уже обсуждал с Брэдом возможность его работы в Pixar еще в те дни, когда студия занималась созданием фильма «Приключения Флика», однако тогда Брэд был занят — заканчивал работу над фильмом, который тоже оказался шедевром, — «Стальной гигант» («The Iron Giant») для Warner Bros. Этот анимационный фильм, заслуживший одобрение критики, хотя и не оцененный по достоинству, наводил на мысль о возможности привлечения его создателя к сотрудничеству с Pixar. Брэд никогда не работал с

компьютерной анимацией, но это не имело никакого значения. У него было самое главное качество, необходимое для успешной работы в Pixar, которое Джон Лассетер ценил превыше всего, — любовь к хорошему сюжету. Во многих отношениях Брэд Берд являлся самой лучшей кандидатурой.

Брэд получил свою первую работу в сфере анимации, когда его, пятнадцатилетнего мальчишку, наняли в Disney, в команду Милта Кале — человека, участвовавшего в создании таких культовых фильмов, как «Бэмби» и «101 далматинец». «Он был моим героем, — сказал Брэд. — Мне казалось, что я актер, берущий уроки актерского мастерства у Брандо».

«Однако после смерти Уолта, — рассказывал Брэд, — сложилась ситуация, когда следить за созданием фильмов в Disney, как сказал Майк Барриер из журнала Funny world, все равно, что наблюдать за шеф-поваром, готовящим хот-доги». Фильмы по-прежнему поражали великолепием зрительного ряда, но они основывались на том, что Брэд называл «липовыми идеями». Закончилось все тем, что компания Disney предоставила ему стипендию для учебы в Калифорнийском институте искусств, где он и познакомился с Джоном Лассетером. После окончания института ему пришлось решать, возвращаться ли ему в Disney или принять предложение о работе над мультипликационным сериалом «Симпсоны», чей сюжет основывался на очень интересных идеях, но анимация была не на высоте. Брэд очень любил хорошую анимацию, но в конечном итоге все-таки отдал предпочтение интересным идеям и согласился работать над фильмом «Симпсоны».

Если бы Джон Лассетер попал в подобную ситуацию, он, вне всякого сомнения, принял бы аналогичное решение. Как оказалось, Брэд обладает ярким, живым характером, как раз для Pixar. Он решил для себя, что идеи выше прибылей, а художественная ценность фильма выше всяких догм.

Когда Джон Лассетер позвонил Брэду и сказал, что дверь Pixar открыта для него, Брэд согласился стать членом коллектива студии и приступил к работе над фильмом «Суперсемейка». Этот анимационный художественный фильм создавался средствами компьютерной графики, а его персонажами (представьте себе!) были люди — семья супергероев. Хорошо известно, что персонажи, в роли которых выступают люди, очень трудно поддаются анимации средствами компьютерной графики. Именно поэтому героями анимационных фильмов в большинстве случаев становятся животные или монстры, а количество персонажей-людей сводится к минимуму. Задумать создание фильма с героями-людьми, используя для создания фильмов компьютерную

графику, причем в условиях конкурентной борьбы с другими крупными анимационными студиями, равносильно самоубийству!

Тем не менее, Джон обрадовался возможности поставить перед студией задачу, чтобы вывести ее «из равновесия» и вызвать у своих аниматоров и технических специалистов желание превзойти самих себя. Джон всегда бросал своим аниматорам такой вызов, однако на этот раз задача настолько усложнилась, что казалась невыполнимой. Высшие руководители Pixar одобрили идею фильма «Суперсемейка» и дали согласие на привлечение к работе над ним специалиста со стороны. «Какой бы сферы деятельности это ни касалось, — говорил Эд Кэтмелл, — мы ищем людей лучше нас, умеющих делать то, чего мы не умеем. Никому не нужны люди, которые заранее готовы согласиться с тем, что вы собираетесь сказать».

Брэд нашел весьма занятным, что его приняли в Pixar именно из-за способности озадачивать и себя, и окружающих различными проблемами. «Меня уволили из-за того, что я вношу смуту, но никогда еще из-за этого не нанимали, и это произошло при полном содействии со стороны руководителей компании — Джона Лассетера, Эда Кэтмелла и Стива Джобса». (Один бывший ответственный работник Pixar сказал о Кэтмелле: «Поскольку он очень уравновешенный человек, то не привлекает к себе большого внимания. Однако именно он собрал эту команду, и именно он — тот человек, который приводит в движение всю компанию. Его заслуги снискали гораздо более скромное признание, чем того стоят на самом деле».)

Внесением смуты Брэд и занимался. Фильм «Суперсемейка» стал первым фильмом Pixar в категории PG — «дети допускаются только в сопровождении взрослых». Все предыдущие блокбастеры студии выходили в категории G — «без возрастных ограничений». Никто не знал, сможет ли такой фильм привлечь зрителей в кинотеатры, особенно учитывая его продолжительность — 115 минут. Понравится ли фильм и взрослым, и детям? В студии Pixar решили оставить все вопросы на суд зрителей. Брэд приводил такие доводы: «Некоторых детей слегка травмировал фильм "В поисках утраченного ковчега" ("Raiders Of The Lost Ark"), и им, возможно, не следовало его смотреть, но не думаю, что было бы правильно полностью изменить сюжет этого фильма… Фильм "В поисках утраченного ковчега" — именно такой, каким и должен быть».

Работая над фильмом, Брэд требовал от команды Pixar максимального использования технических возможностей студии. «Под весом этого фильма у студии подгибались колени», — рассказывал Брэд. Старший технический директор Рич Сэйр

подтверждает эту точку зрения. «Самое трудное в работе над "Суперсемейкой" то, что в ней не было ничего *самого* трудного. Брэд требовал полной отдачи на каждом участке работы».

Для компании Pixar фильм «Суперсемейка» имел решающее значение, поскольку стал первым фильмом, созданным в студии после обострения отношений с Disney. Стив Джобс нуждался в еще одном фильме с громадным успехом у публики — это позволило бы ему сохранить перевес в силе. Кроме того, Стив рассчитывал получить большую прибыль от блокбастера, чтобы накопить достаточно денежных средств для финансирования следующих фильмов.

К этому времени один из титанов уже начал сдаваться под бременем обстоятельств. В сентябре Майкл Эйснер, атакованный с нескольких сторон одновременно, объявил о своем намерении уйти с поста генерального директора Disney по истечении срока своего контракта в 2006 г. Он так и не смог прийти в себя после отставки с поста председателя совета директоров компании.

Тем временем нью-йоркские адвокаты, специализирующиеся на коллективных исках по обвинению компаний и их сотрудников в должностных преступлениях, нарушении профессиональной этики или других действиях, наносящих ущерб интересам акционеров, обратили свое внимание на Эйснера. Они собрали подписи акционеров и подали иск против Walt Disney Company, предметом которого стали 140 млн. долл., полученных Майклом Овицем в качестве выходного пособия. Через семь лет (столько продолжалась тяжба между сторонами) суд города Джорджтаун, штат Делавэр (именно в этом штате зарегистрирована компания Disney), принял иск к слушанию.

Судебное разбирательство началось в октябре 2004 г. в суде справедливости под председательством Уильяма Чендлера. За годы, предшествовавшие судебному разбирательству, в процессе допроса свидетелей было собрано множество показаний, в большинстве своем поддерживавших обвинения Роя Диснея и Стэнли Голда в адрес Эйснера и его сторонников из числа работников компании. Профессор права из Университета штата Майами Эллиотт Мэннинг назвал это «еще одним свидетельством в пользу возникновения проблем у генерального директора с амбициями императора».

Из подробностей дела, попавших в газеты, самой поразительной оказалась следующая история. Поводом для судебного иска послужил факт найма Майкла Овица (на том основании, что он непригоден для этой должности), а также факт его увольнения (на том основании, что выплаченное ему выходное пособие в размере 140 млн. долл. необоснованно и

слишком велико). И Овицу, и Эйснеру пришлось защищать в суде законность выплаты выходного пособия и опровергать доказательства, представленные со стороны истца. Таким образом, Овиц и Эйснер, чей конфликт лежал в основе судебного разбирательства, оказались на одной стороне. С кем только не сведет человека нужда!

В определенный момент суд рассмотрел письмо Эйснера своему бывшему другу Овицу. Оно раскрыло тот аспект противостояния между ними, о котором мало кто знал. Два самых влиятельных лица в индустрии развлечений состязались за право носить звание «царя горы». В своем письме Эйснер подвел итог состязания простыми, прямыми словами:

> «Тебе не нравится быть вторым номером в компании,

— писал он. –

> А я считаю, что ты на самом деле не совсем понимаешь, как руководить публичной компанией, придерживаясь диснеевского стиля управления».

Ситуация полна скрытой иронии: Эйснер, обвиняемый в антидиснеевских действиях, уличает Овица в том, что тот действует не по-диснеевски!

Овиц, со своей стороны, так и не почувствовал магию «Волшебного Королевства». Стоя на свидетельской трибуне, он сказал, что в компании «не очень деликатно обращаются с людьми». Овиц подробно описал, как служащие компании звонят друг другу по телефону вместо того, чтобы пройти в соседний офис, расположенный в нескольких шагах.

В ходе судебного разбирательства выяснилось, что Эйснер отверг один за другим все планы Овица, в том числе и план приобретения 50 % акций Yahoo! за 100 млн. долл. — кусок интернет-пирога, который на момент суда стоил бы 24 млрд. долл.

Однажды актер Тим Аллен решил уйти из суперпопулярного телевизионного шоу о благоустройстве жилища Home Improvement. Овиц признался, что пригласил актера к себе домой на ужин и подарил ему гравюру Роя Лихтенштейна за 1200 долл. Вскоре знаменитый актер преодолел свою гордость и вернулся в шоу. Овиц сказал, что вместо благодарности за героическое

спасение телевизионного шоу «один из высших руководителей Disney» сделал ему выговор, что этот подарок противоречит политике компании, и прочитал лекцию о принципах корпоративного управления.

По словам Овица, главный юрисконсульт компании постоянно стоял у него за спиной «с ножом в руках», а Майкл Эйснер «присвоил себе право принимать окончательное решение по всем вопросам».

Наблюдая за этим, Стив Джобс, по-видимому, втайне радовался.

Майкл Эйснер уже занял почетное место в «списке глупцов», составленном Стивом, а теперь Овиц делал все возможное, чтобы подтвердить его правоту. Если бы Джобс нанял целую команду специалистов, профессионально занимающихся дискредитацией личности, они не могли бы нанести более ощутимый вред репутации Эйснера, чем это сделал сам Овиц, без посторонней помощи.

Документы, представленные в качестве доказательств, выставили в невыгодном свете обе стороны. В 1996 г. Эйснер написал служебную записку:

> «Сила личности Овица вместе с его эксцентричным поведением и патологическими проблемами (мне трудно говорить об этом) — сочетание, которое приведет компанию к катастрофе. Самая серьезная проблема заключается в том, что ему никто не доверяет, так как он не способен говорить правду».

Они оказались по одну сторону баррикад во время судебного разбирательства, отчаянно пытаясь доказать, что выплаченная Овицу сумма 140 млн. долл. оправдана. Однако каждый из них делал все возможное, чтобы сбить другого с ног.

Эйснер сам написал Овицу несколько писем — либо от руки, либо с помощью компьютера. Предположительно, он поступал так для того, чтобы Минди, его личный секретарь, не узнала их содержания. Многочисленные орфографические и грамматические ошибки, допущенные Эйснером в приступах ярости, выдавали его чувства — можно представить себе его дрожащие пальцы и раскрасневшееся от возбуждения лицо, когда он излагал на бумаге то, что накопилось у него на душе.

В последнем своем письме Эйснер подытожил произошедшее за время пребывания Овица в Disney.

«Разногласия между нами появились с самого начала,

— писал Эйснер. –

Я относил это на счет чрезмерного, плохо управляемого энтузиазма… Ты начал очень медленно — думаю, ты согласишься. Ты был возбужден и хотел произвести впечатление на всех. Скорее всего, ты не станешь возражать, что это было ошибкой. Я пытался поддержать тебя, разочаровался в тебе и хотел помочь, проинструктировать и, возможно, поруководить тобой. К январю наши взаимоотношения уже вызывали у меня большое беспокойство».

В письмах «Дорогой Джон!» самое неприятное принято писать в конце[35]. Эйснер закончил свое письмо так:

«Ты можешь считать, что многое из того, что я написал, — мелочи, не заслуживающие внимания».

Неужели Эйснер, в высшей степени образованный человек, действительно видел в этой ситуации элементы шекспировской трагедии: два по-своему замечательных человека, связанные давней дружбой, уничтожают друг друга из-за несовпадения стилей работы?

«Я хотел бы, чтобы мы остались друзьями,

— писал в заключение Эйснер. –

Я хотел бы, чтобы мы закончили все именно так, и похоже на то, что и ты хочешь действовать конструктивно и оказать помощь в решении этой проблемы… Надеюсь, теперь мы сможем вместе довести до конца то, что должно быть сделано. Я готов работать так много и так долго, сколько потребуется».

Последние слова явно имели двойной смысл, т. е. столько, сколько потребуется, чтобы убрать Овица из Disney с минимальной публичной оглаской.

Несмотря на все усилия Эйснера, старавшегося как-то смягчить увольнение, Овиц рассматривал это как предательство со стороны человека, которого когда-то считал другом. «Меня вырезали, как раковую опухоль, — сказал он в суде. — Думаю, можно сказать, что меня выбросили из окна моего офиса на шестом этаже».

В письме Овицу, датированном 1995 г., Эйснер писал:

> «Чем выше положение человека, совершившего ошибку, тем больший интерес привлекает к себе его падение и тем оно длительнее».

Эти слова прозвучали как зловещее пророчество. Возможно, в них ощущается и определенный оттенок грусти: два человека, когда-то близкие друзья, занимали самые высокие посты, но каждый из них считал своей самой большой ошибкой другого.

В то время как Эйснер подвергался неприятным разоблачениям в суде, в прокат вышел фильм «Суперсемейка» — очередной блокбастер Pixar. За первые же выходные он собрал 45 млн. долл. Это стало самой большой прибылью от кассовых сборов, полученных за выходные дни во время показа фильма в разных странах мира. Теперь не оставалось сомнений в том, что студия Pixar не нуждается ни в каких схемах, которые обеспечивали бы ее успех, а ее волшебная сила не ограничена наличием одного или двух талантов в самой компании. Лидеры Pixar доказали свою способность привлекать со стороны специалистов высшего класса, таких как Брэд Берд, и направлять их талант на создание новых фильмов. «Суперсемейка» нарушила все существующие правила: этот компьютерный анимационный фильм, героями которого были люди, вышел в категории PG — «дети допускаются только в сопровождении взрослых», и получил высокую оценку как среди зрителей, так и критиков.

Для Стива все это означало нечто большее: отныне компания Pixar может снимать и финансировать будущие картины без участия Disney. Возможность самостоятельного финансирования производства фильмов имела для Pixar громадное значение, особенно если учесть, на каких условиях студия стремилась заключить сделку о прокате своих фильмов. Стив так сформулировал свое видение будущего Pixar. «Если два

следующих фильма принесут нам такой доход от кассовых сборов, на который мы рассчитываем, можно предположить, что в 2006 г. на банковских счетах Pixar будет от 800 млн. долл. до 1 млрд. долл., что позволит нам самостоятельно финансировать производство будущих фильмов».

Снова наступило время предложить Майклу Эйснеру возобновить переговоры о новых условиях. И на этот раз Стив, как всегда, безжалостно выбрал самое подходящее для себя время.

Прекращение переговоров с Disney, образно названное «пинком Волшебному Королевству» в отраслевом журнале Variety, произошло в январе. Ему предшествовало десять месяцев напряженной работы и консультаций, а иногда и жарких дискуссий. Во время одной из последних встреч с Эйснером Стив произнес следующую язвительную фразу: «Просто позор, что Disney не разделит с Pixar ее будущие успехи».

Эйснер ответил более вежливо, выразив восхищение «потрясающей творческой командой [Pixar] под руководством Джона Лассетера», и пожелал этой команде «больших успехов в будущем». Эйснер добавил, что компания Disney «с удовольствием продолжила бы плодотворное сотрудничество на взаимовыгодных условиях», но в то же время признал, что «вполне понятно, почему Pixar предпочла идти своим путем и стать независимой компанией». Даже те, кто критиковал Эйснера, вынуждены были согласиться, что слова «вполне понятно» свидетельствуют о том, что он осознает обоснованность принятого Стивом решения.

На тот момент пять фильмов компании Pixar принесли 2,5 млрд. долл. прибыли от кассовых сборов, полученных в разных странах мира; кроме того, было продано более 150 миллионов DVD-дисков и видеокассет. Годовой прирост доходов компании составил 30 %, хотя могло случиться и так, что поддерживать такой показатель без сотрудничества с Disney компании Pixar окажется достаточно трудно.

И все-таки в битве титанов обе стороны одновременно оказались и победителями, и проигравшими. В результате разрыва партнерских отношений компания Disney теряла огромный источник доходов. Компания Pixar, со своей стороны, лишалась самого лучшего маркетингового партнера за все времена.

Вряд ли конфликт стоил таких потерь. Несмотря на достаточно мирный тон прощальных слов, сказанных главой Disney, между Джобсом и Эйснером разгорались такие же битвы, как и между Эйснером и Овицем: они «стреляли друг в друга стрелами с отравленными наконечниками, швырялись камнями и

набрасывались друг на друга с оскорблениями». Выглядело все так, будто эти два человека просто не могли обойтись без драки.

«Компания Pixar предложила соглашение, условия которого для Disney оскорбительны», — сказал аналитик компании Schwab Soundview Capital Markets Джордан Рохан. Сам Стив так часто терпел обиды, что теперь не мог не объявить войну.

И все же победа, одержанная Стивом, имела горький привкус. Самому Стиву, Джону Лассетеру и всей команде Pixar придется страдать, что Баз Светик, Вуди и другие герои фильма «История игрушек» появятся в «Истории игрушек 3», снятой в студии Disney. В Disney не упустят возможности воспользоваться тем пунктом контракта, согласно которому все права на производство продолжений фильмов студии Pixar принадлежат Disney. Еще больше усугублял ситуацию тот факт, что Эйснер, как будто желая насолить, объявил в январе 2005 г. о проведении конкурса на лучший сценарий фильма «История игрушек 3». Автор лучшего сценария получит право принять участие в программе обучения сценарному искусству, организованной в Disney. Начинающий сценарист напишет «Историю игрушек 3».

Все это очень напоминало противостояние между Эйснером и Овицем: два по-своему выдающихся человека воюют друг с другом, как древнегерманские боги в опере Вагнера[36]. Рой Дисней вмешался в этот спор, воспользовавшись возможностью нанести еще один удар Эйснеру: «Больше десяти лет назад, — сказал он, — мы предупреждали совет директоров Disney, что, по нашему мнению, Майкл Эйснер занимает неправильную позицию по отношению к сотрудничеству с Pixar, и выразили свою обеспокоенность, что оно находится в опасности».

В итоге Стив выиграл решающую битву. Эйснер подал в отставку с поста генерального директора на год раньше, чем планировал, а у нового генерального директора Disney Боба Айгера было больше шансов возобновить сотрудничество между Pixar и Disney. Компания Pixar накопила достаточно средств на банковских счетах, чтобы финансировать следующие несколько фильмов самостоятельно, без участия Disney. Независимо от дальнейшего развития событий — возобновит ли Pixar сотрудничество с Disney или найдет нового партнера — именно Стив Джобс станет человеком, которому предстоит принять окончательное решение. Тот, кто управляет Disney, управляет громадным комплексом различных компаний, но это не делает его королем анимации. Титул принадлежит Стиву Джобсу. И не имеет значения, что он мог и не добиться такого статуса без Джона Лассетера.

Стив стал официально признанным «Великим Моголом»

киноиндустрии.

Даже боги из греческих мифов, живущие на горе Олимп, не были абсолютно неуязвимы — что уж тогда говорить о простых смертных. Ни богатство, ни успех, ни слава не гарантируют защиты от тех же проблем, с которыми сталкиваются обычные люди.

В воскресенье, 1 августа 2004 г., Стив Джобс разослал по электронной почте письмо своим друзьям, помощникам и служащим. В нем говорилось:

> Друзья,
>
> У меня есть известие, касающееся меня лично, которым я должен с вами поделиться. Я хочу, чтобы новость вы услышали лично от меня.
>
> Во время этих выходных я перенес успешную хирургическую операцию по удалению раковой опухоли из поджелудочной железы. У меня обнаружили очень редкую форму рака под названием «нейроэндокринная опухоль островков поджелудочной железы». Она составляет около 1 % от общего количества случаев рака поджелудочной железы, диагностируемых ежегодно. Опухоль такого типа поддается хирургическому лечению в случае своевременного выявления (у меня обнаружили вовремя). Мне не понадобится химио- или лучевая терапия.
>
> Намного более распространенная форма опухоли поджелудочной железы — аденокарцинома; в настоящее время она не поддается лечению, и в большинстве случаев человек с этой формой опухоли может прожить не больше года после постановки диагноза. Я говорю об этом сейчас, потому что когда человек слышит слова «рак поджелудочной железы» (или пытается отыскать информацию о нем в Google), он получает информацию именно об этой самой распространенной и смертельно опасной форме; слава Богу, это не та форма, которую нашли у меня.
>
> В августе я собираюсь восстановить свои силы после операции, а в сентябре рассчитываю вернуться на работу. Пока меня не будет, я попросил Тима Кука взять под свой контроль текущую деятельность Apple, так что мы не снизим темпов работы. Некоторым из вас я буду звонить на протяжении августа, может быть, даже слишком часто. Я с нетерпением жду встречи с вами

всеми в сентябре.

Стив.

Дальше Стив написал постскриптум, свидетельствующий о том, что он не лишился своего умения продвигать товар, а также не утратил свое чувство юмора.

> P.S. Я отсылаю это письмо со своей больничной кровати с помощью семнадцатидюймового ноутбука PowerBook и станции AirPort Express.

В Соединенных Штатах Америки ежегодно диагностируется около тридцати двух тысяч случаев заболевания раком поджелудочной железы, и только несколько сотен из них — та форма опухоли, которую определили у Стива. Доктор Роберт Ховард, онколог Медицинского центра Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, сказал: «Поджелудочную железу описывают, как буханку хлеба с изюмом». В соответствии с этой аналогией, часть поджелудочной железы, ассоциируемая с самим хлебом, производит ферменты, необходимые для пищеварения, и выполняет другие функции. «Островки — это изюминки, и они вырабатывают гормоны». Опухоль может никак не проявлять себя до тех пор, пока она небольшая. Ее часто обнаруживают, когда пациент проходит магниторезонансное обследование или делает компьютерную томографию по каким-либо другим причинам, или когда у него появляются соответствующие симптомы, например боль в животе.

Во время обследования в амбулаторных условиях онколог может определить тип опухоли и выяснить, является она доброкачественной или нет. В таких случаях, как со Стивом, результаты обследования приносят моральное облегчение, поскольку пациент узнает, что обнаруженная опухоль принадлежит к категории медленнорастущих и «резектабельных», — другими словами, ее можно удалить посредством хирургической операции, которую нет необходимости делать срочно. Но даже при таких условиях, по словам доктора Ховарда, пациента следует поместить в хирургическое отделение за две недели до операции.

Если опухоль обнаружить на ранней стадии и вовремя удалить, пациент, скорее всего, вернется к своему обычному образу жизни, — но доктор Ховард подчеркивает, что стопроцентной гарантии нет. «Можно говорить о типичном

прогнозе дальнейшего течения болезни в расчете на сотню человек, но нельзя утверждать, что ждет конкретного пациента. Результат зависит от слишком большой совокупности факторов». Каковы шансы? Пятьдесят процентов пациентов живут еще на протяжении пяти лет.

Слова Стива о его возвращении на работу в сентябре не были несбыточной мечтой. В начале сентября, немногим более чем через месяц после операции, он уже появился на нескольких совещаниях. Стив был полон энергии и даже не упоминал о том, через что ему пришлось пройти.

Хотя Стиву Джобсу и другому соучредителю Apple, Стиву Возняку, так и не удалось преодолеть холодок в отношениях, в тот период они, по крайней мере, поддерживали связь друг с другом. Воз даже сообщил всем, что его старый друг находится «в прекрасном расположении духа».

Причина такого быстрого возвращения Стива на работу после хирургической операции стала понятна несколько месяцев спустя; в компании Apple создавалась целая коллекция новых продуктов, чей успех должен превзойти успех плеера iPod и посредством которых Стив пытался осуществить свою заветную мечту: отнять первенство в компьютерном бизнесе у Microsoft. Безусловно, тому, кто знаком с историей жизни Стива Джобса, хорошо известно, что он знает, как реализуются даже самые смелые и необычные мечты.

Глава 13
Шоу начинается

Когда наступил 2005 год, Стив чувствовал себя баловнем судьбы. Данные о продажах плееров iPod превзошли все ожидания — об этом Стив собирался объявить на ежегодной выставке MacWorld Expo в Сан-Франциско. Судя по всему, Стиву удалось победить рак поджелудочной железы, который, по иронии судьбы, всего через месяц погубил Джефа Раскина — человека, с которым Стив с самого начала оспаривал статус отца компьютера Macintosh. Компания Pixar очередной раз добилась успеха, получив высшую награду Академии киноискусств за фильм «Суперсемейка» в номинации «Лучший анимационный фильм года». На церемонии вручения «Оскаров» в 2005 г. Стив продемонстрировал свое вновь обретенное великодушие, позволив сценаристу и режиссеру фильма Брэду Берду побыть в центре внимания и самому принять награду. Стив был на вершине своей популярности.

Высокое мастерство шоумена состоит в том, что он может поразить публику, вызвать у людей ощущение волшебства, пробудить у них желание рассказать всем об увиденном и поднять такую громадную волну слухов, что люди еще несколько месяцев будут толпиться у сцены. Миссионер (такой как Элмер Гэнтри[37]) может сделать нечто большее: он может убедить своих прихожан выйти из дома и обращать других в его религию.

Стив Джобс — величайший миссионер эры цифровых технологий. Приверженцы «Маков» откликаются на его призыв и отправляются в путь, чтобы убедить «чернь» и неверующих в том, что истина — в компьютерах Macintosh. Но для того, чтобы они могли сделать это, их необходимо обеспечить надлежащими средствами убеждения.

Наконец наступил момент, когда в январе 2005 г. Стив перестал протягивать руку величественным жестом пророка, подавая мечту о Macintosh как о «компьютере для избранных» и ничем не подкрепляя этот тезис. Стив больше не полагался на искусный маркетинг и рекламу в стиле знаменитого рекламного ролика «1984»; он больше не пытался, подобно Крысолову, увлечь своих приверженцев только силой своего красноречия и повести их по улицам Цифрового Города. В первый раз после выхода компьютера Macintosh на рынок в 1984 г. у компании Apple появилось то, что нужно.

Эта история началась еще в период становления сети

Интернет, когда лучший друг Стива Ларри Эллисон обратил его внимание, что в эпоху Интернета сложные персональные компьютеры с дорогостоящими процессорами и замысловатыми операционными системами вымрут, как динозавры. В конечном итоге, все, что необходимо для выполнения задач, в решении которых заинтересованы пользователи, — это так называемый «тонкий клиент» — простой компьютер, способный подключаться к Интернету и укомплектованный браузером и объемным жестким диском для хранения материалов, загруженных оттуда.

Безусловно, это противоречило всей идеологии компьютера Macintosh, который на тот момент уже имел среди персональных компьютеров такой же статус, что и BMW среди автомобилей. Это был компьютер с мощным микропроцессором, с поддержкой воспроизведения и обработки видеофайлов, с самой лучшей программой для верстки текстов из всех существующих на рынке, а также с поддержкой построения и обработки графических изображений. На протяжении многих лет единственным успешным направлением бизнеса компании Apple оставалась высококачественная графика и лучшая настольная издательская система; компания бесстыдно эксплуатировала свои преимущества, не снижая цены на компьютеры и расширяя их функциональные возможности. Обработка и воспроизведение видеофайлов стали одними из самых последних новинок.

Если Ларри действительно прав, в будущем пользователи смогут загружать на свои компьютеры по высокоскоростному (или широкополосному) Интернету приложения, обеспечивающие большинство возможностей подобного типа. Пакеты прикладных программ, продаваемые через розничную сеть, исчезнут, а их место займут программы, которые можно загружать через Интернет, когда это будет необходимо. Самые важные приложения будут распространяться через Интернет-порталы, такие как Yahoo! или Google. Если компания Apple планирует преуспевать и в дальнейшем, она должна найти способ создания «тонкого клиента» с теми же преимуществами, что и другие продукты Apple.

Первый шаг на пути к достижению этой цели — создание собственного Интернет-портала Apple. Программа iTunes стала одним из шагов в этом направлении, но ей предшествовали программы iMovies, iCards и iPhotos. Эти прикладные программы, доступ к которым можно получить через Интернет с любого «Мака», вызывали у пользователей чувство принадлежности к избранному кругу, что много значило для приверженцев «Маков». Появление iTunes стало очередным этапом развития компании в этом направлении, поскольку это приложение работало не только

на платформе Macintosh, но и на платформе IBM PC, тем самым обеспечивая владельцам iPod возможность приобщиться к опыту взаимодействия с продуктами Apple из любой операционной среды. В связи с этим Стив заключил сделку с Hewlett Packard о продаже плееров iPod для платформы Windows с логотипом HP. Эта сделка с уважаемой, почтенной компанией HP, находящейся в процессе преобразований под руководством Карли Фиорины, закончилась неудачей после того, как ее уволили из компании. И хотя компания HP так и не добилась успеха с реализацией проекта, сам факт его существования свидетельствует, что Стив пытался использовать все возможности.

Этот скромный результат остался практически незамеченным в Редмонде, поскольку компания Microsoft как раз занималась развертыванием своей собственной сети MSN[38] и реализацией некоторых других проектов, направленных на удовлетворение нужд конечных пользователей. Однако существовало одно принципиальное различие: интернет-сервисы Apple ориентировались на потребителя и создавались для выполнения увлекательных прикладных задач. С другой стороны, из-за своей чрезмерной утилитарности сервисы Microsoft были лишены такой живой притягательности. Между тем компания Apple спокойно, не привлекая к себе излишнего внимания, создала структуру своего будущего. Вскоре увидел свет Safari — веб-браузер от компании Apple, и пользователи компьютеров Macintosh больше не нуждались в браузере Microsoft Internet Explorer, чтобы просматривать ресурсы Интернета. Сделка с Microsoft, которую Стив заключил после своего возвращения в Apple, больше не играла такой роли, как прежде.

Все эти разработки Apple компилировались в рамках интернет-портала Mac (dotMac), предлагающего целый набор сервисов для пользователей компьютеров Macintosh (в том числе хранение информации на виртуальном жестком диске, созданном в сети Интернет, резервное копирование данных и автоматическое обновление программ).

Затем наступило время «страны iPod». Успех этого недорогого устройства для воспроизведения музыки изменил представления Стива буквально обо всем. На одном проданном плеере iPod компания Apple не зарабатывала столько денег, сколько на каждом компьютере iMac G5. Тем не менее, по данным об объемах продаж на конец первого квартала 2005 финансового года (в компании Apple, уникальной во всех отношениях, финансовый год длится с сентября по август), плееры iPod генерировали тот же поток денежных средств, что и компьютеры. Стив начал размышлять над тем, что все это означает.

«Мы живем в эпоху, когда все больше видов деятельности человека зависит от высоких технологий, — размышлял он в одном из интервью в начале 2005 г. — Мы снимаем фотографии без пленки и должны что-то с ними сделать, чтобы ими пользоваться. Мы получаем музыку через Интернет и носим ее с собой в цифровых музыкальных плеерах. Новые технологии — в наших автомобилях и на кухне. Самая сильная сторона Apple заключается в том, что она делает высокие технологии доступными для простых смертных способом, который удивляет и радует их, а также помогает им понять, как ими пользоваться. Ключ к пониманию — программное обеспечение. По сути, именно оно формирует впечатления пользователей от общения с компьютером».

Учитывая все это, Стив стремился стать ведущим поставщиком цифровых технологий. Однако персональные компьютеры других производителей по-прежнему были намного дешевле, а компания Microsoft господствовала на рынке программного обеспечения. Как Стив собирался изменить такое положение вещей?

Первым шагом стал компьютер eMac — «Мак», выполненный в виде моноблока, состоящего из собственно компьютера и монитора. Оставалось только подключить клавиатуру и мышь — системный блок отсутствовал. Идея оказалась чрезвычайно успешной и получила свое дальнейшее развитие при создании новой линии элегантных персональных компьютеров — iMac G5. Компактный, функционально завершенный компьютер с плоскопанельным монитором и самым быстродействующим процессором имел большой успех у потребителей, однако это было только начало. Несмотря на все свои преимущества, компьютеры Apple по-прежнему были гораздо дороже, чем сопоставимые с ними по классу персональные компьютеры других производителей. Покупка такого компьютера предполагала наличие у потребителя достаточно сильной мотивации, чтобы заплатить сверхвысокую цену за принадлежность к миру Apple.

Каким образом компания Apple могла объединить поразительный успех плееров iPod с повсеместным распространением сети Интернет, чтобы приобщить пользователей, познакомившихся с компанией с помощью маленького музыкального плеера, к другим ее продуктам? Этот вопрос оказался и в центре внимания специалистов по ценным бумагам: удастся ли iPod стимулировать продажи компьютеров Macintosh? И как сможет компания пробиться на рынок компьютеров для ведения бизнеса?

За неделю до того, как в январе 2005 г. Стив вышел на сцену

MacWorld Expo, компания, не привлекая всеобщего внимания, представила два важнейших элемента своей новой стратегии: мощный двухпроцессорный сервер Xserve и XSAN — высокопроизводительную 64-разрядную кластерную файловую систему. «Xserve» — мощный корпоративный сервер для выполнения высокопроизводительных вычислений; XSAN — технология организации сети хранения данных, которая оценивается крайне высоко по сравнению с системами, совместимыми с программным обеспечением Microsoft и разработанными в таких компаниях, как Dell, EMC и Network Appliance. Благодаря этим двум продуктам компания Apple создала такие условия, когда руководитель отдела информационных технологий не сможет не предпочесть технологии именно этой компании. Тем не менее, выход этих продуктов на рынок еще не доказал, что Apple предпримет попытку кардинально изменить ситуацию с применением цифровых технологий в бизнесе. Они продвигались на рынок, как идеальное средство организации вычислений на платформе Linux — Macintosh уже долгое время является «золотым стандартом» для людей, предпочитающих Linux — операционную систему с открытым исходным кодом. Операционная система OS-X компании Apple разработана на базе ядра Unix, поэтому имеет много сходных характеристик с Linux. Новая система организации вычислений, предложенная Apple, позволяет выделить большую область памяти для редактирования видеофайлов.

Однако Стив задумал нечто большее.

В январе 1984 г. Стив представил Macintosh дружелюбно настроенной аудитории в колледже De Anza в Купертино. Через двадцать один год после этого события, в январе 2005 г., в начале десятого он снова появился на сцене. Двадцать один год назад Стив оделся в костюм в узкую полоску с двубортным пиджаком; его напряжение явно сказывалось. В январе 2005 г. на Стиве красовались черная водолазка и джинсы. В нем по-прежнему чувствовалась напряженность, но настроение было совсем другое. Стив был почти беззаботен и намного больше улыбался.

На шоу присутствовало четыре тысячи человек; многие из них находились в переполненных залах, где им пришлось наблюдать за происходящим посредством гигантских проекционных экранов, — это напоминало демонстрацию ролика «Большой Брат». Накануне, на протяжении нескольких недель во всех средствах массовой информации и в блогах распространялись слухи о том, что Apple собирается представить новую версию iPod. И люди не остались разочарованы.

«Доброе утро!»

Аплодисменты продолжались почти минуту. Голос человека на сцене по-прежнему был слегка гнусавым, слабым и каким-то удивительно несолидным. Наверное, Стив просто ниже ростом и более худощав по сравнению с представлениями о человеке с таким высоким статусом.

«Сегодня у нас для вас много новинок. Одна из них — то, что мы впервые использовали проекционную систему с высоким разрешением. Наверное, вам хочется знать, почему».

Этими словами Стив начал свой «спектакль одного актера», который продолжался около двух часов. Сначала он коротко рассказал о розничных магазинах Apple, затем — о компьютерах iMac. После этого поведал о новой операционной системе Mac OS 10 Panther («Пантера») и представил новую версию этой ОС под кодовым названием Tiger («Тигр»). В ней появилась новая поисковая система Spotlight, позволяющая пользователю очень быстро найти любую информацию на своем жестком диске. «Безусловно, эта система сделана в Apple, поэтому ее пользовательский интерфейс очень элегантен», — заметил с иронией Стив, и его слова вызвали бурю аплодисментов. Во время демонстрации новой поисковой системы произошел сбой программного обеспечения. «У меня здесь небольшая ошибка», — объяснил Стив. Появление таких проблем в присутствии зрителей никогда не беспокоило его в прошлом — не смутило и на этот раз. «Ну вот, именно поэтому мы всегда используем системы резервного копирования данных», — заметил он, перезагрузил программу и продолжил свое выступление.

Далее Стив приступил к характеристикам свойств операционной системы, обновленных в ее последней версии. «Это, черт побери, достаточно круто… Мы намерены выпустить ее в этом году — намного раньше, чем появится Longhorn [следующая версия Microsoft Windows]», — прямой удар по Биллу Гейтсу.

В конце Стив раскрыл самое последнее волшебство Apple, рассказывая о программе iMovies. На протяжении многих лет компания Apple являлась лидером в сфере цифровой обработки и монтажа видеофайлов в режиме онлайн. «Этот год — год видео высокого разрешения», — эти слова Стив произносил несколько раз во время презентации программы. Стив рассказал, что возможности iMovies расширили посредством поддержки стандарта MPEG-4, используемого, в частности, в видеокамерах Sony. При этом он продемонстрировал новую цифровую видеокамеру с высоким разрешением, созданную в компании Sony. Ее стоимость составляла 3 499 долл. — «вам осталось только пойти и купить одну из них». После этого Стив пригласил

на сцену президента Sony Кунитаке Андо, который на протяжении нескольких минут рассказывал о сотрудничестве между Sony и Apple.

Складывалось такое впечатление, что это своеобразная реакция Sony на претензии Стива к медийным компаниям «старого поколения», как он выразился в одном из интервью. «Когда мы с вами переезжаем в новый дом, первое, что мы делаем, — звоним в телефонную компанию с просьбой, чтобы нам подключили наземную линию связи. Дети? Они просто переезжают со своими мобильными телефонами. То же происходит и со стереозвуковыми системами: детям не нужны стереомагнитофоны; им нужны акустические колонки, которые можно подключить к их плеерам iPod. Это стало основой формирования аудиорынка. Люди покупают плееры iPod и акустические системы Bose вместо стереозвуковых систем JVC или Sony. И эти ребята так и не пришли к нам и не сказали: "Можно нам поработать с вами над iPod?" Они становятся узниками собственных убеждений».

Затем последовала презентация пакета iWorks, ставшего очередным выстрелом в сторону Microsoft. Сначала Стив представил Keynote — разработанную специалистами Apple программу для подготовки презентаций и организации слайд-шоу, конкурента программы PowerPoint компании Microsoft. Впервые у PowerPoint появился серьезный конкурент. Однако следующая программа, представленная Стивом, еще более важна: это программа Pages — разработанная в Apple версия Microsoft Word, новая программа обработки текстовой информации с возможностью верстать тексты. Компания Apple была первопроходцем в этой сфере — много лет назад она разрушила традиционный типографский бизнес посредством инновационной настольной издательской системы LaserWriter и языка PostScript. Компания Apple по-прежнему здесь лидирует. «Текстовый процессор с невероятным чувством стиля». Созданием текстового процессора, ориентированного на бизнес-приложения, компания Apple, по существу, бросила вызов Microsoft, которая вместе с компанией Adobe и ее программой верстки PageMaker на протяжении многих лет господствовала на рынке программного обеспечения для обработки текстовой информации, поставляя эти программы и для Macintosh, и для PC. Когда в 1997 г. Стив вернулся в Apple, он пригласил ответственных руководителей из Adobe к себе и попросил помочь ему с написанием своей версии программы обработки видеофайлов для «Маков». Однако, несмотря на то, что именно Стив и Apple двадцать лет назад сделали эту компанию известной, на этот раз ее руководство

ответило отказом, что стало для Стива стимулом для принятия решения об активизации деятельности Apple в сфере разработки программного обеспечения. Теперь компания Apple имеет в своем распоряжении программу, объединяющую в себе возможности и Word, и PageMaker. Именно благодаря ей компания стала воплощением невероятного чувства стиля и получила возможность увеличить свою долю на рынке. Тем самым была устранена еще одна причина того, почему «Маки» не получили широкого распространения в качестве компьютеров, предназначенных для решения деловых задач.

В новой программе Apple отсутствует только один важный элемент — электронная таблица, которая конкурировала бы с Excel. Хотя Стив и не сказал об этом на MacWorld Expo, прошло немного времени, и он анонсировал план создания этого нового продукта.

«Что дальше? — продолжал Стив. — Жаль, что я не брал по 5 центов с каждого, кто задавал мне вопрос, почему Apple не работает над созданием более дешевого "Мака". Сегодня мы представляем вам его — Mac Mini». На протяжении восьмидесяти двух минут своего выступления Стив рекламировал самый важный продукт дня. Он достал компьютер из-за стойки — совсем маленькое устройство, представляющее собой системный блок компьютера и больше ничего — ни клавиатуры, ни мыши, ни монитора. В этом и заключалась гениальность.

«Очень надежный компьютер, но уже слишком маленький. Мы продаем его. Вы присоединяете к нему все остальное. Самое интересное в Mac Mini то, что вы можете подключить к нему любой стандартный монитор, клавиатуру и мышь. Мы хотим установить на этот "Мак" такую цену, чтобы у людей, планирующих перейти на компьютеры других производителей, не осталось никаких оснований так поступать».

Публика была в восторге. Аплодисменты превратились в настоящую овацию, когда Стив объявил цену: от 499 до 599 долл. — «самый дешевый, самый доступный "Мак", когда-либо предлагавшийся компанией Apple». Он бросил вызов мировому господству Microsoft и IBM.

Возможность содержать корпоративные серверы и сети хранения данных на недорогих компьютерах на каждом рабочем столе; набор прикладных программ, который оспаривает первенство приложений Microsoft с их низкой эффективностью; онлайновая среда, доставляющая пользователю радость и удовольствие, — все это, вместе взятое, открывало перед компанией Apple многообещающие перспективы. Безусловно, в мире потребительских товаров, где iPod уже занял

господствующее положение на рынке, а бренд Apple заслужил репутацию самого «крутого», новый компьютер Mac Mini имел все шансы на успех. (По результатам проведенного недавно исследования, перед которым стояла задача определить пять самых известных брендов, бренд Apple назвали ведущим брендом мира. Интересно, что бренд Disney вообще не попал в этот список, а бренд Pixar занял пятое место.) Однако по-настоящему большие объемы продаж можно обеспечить только на рынке офисных настольных ПК. Могла ли компания Apple конкурировать и здесь?

Когда Стив вернулся в Apple, он закрыл производство клонированных «Маков». По мнению Стива, они только сокращали объем продаж Apple из-за низкой стоимости, но так и не смогли проникнуть на рынок, занятый Windows и IBM PC. Теперь Стив шел на шаг впереди. Учитывая падение цен на комплектующие и используя опыт контрактного производства с привлечением дальневосточных фирм, компания Apple получила все возможности превзойти остальных производителей клонированных ПК.

Стив проанализировал все аспекты сложившейся ситуации и пришел к выводу, что Билл Гейтс — серьезный конкурент. Сможет ли оригинальный продукт выстоять в борьбе с клонами?

Стив еще не закончил презентацию. Пришло время поговорить об iTunes, и, наконец, об iPod.

«Я с удовольствием докладываю вам, что в прошлом квартале мы продали более четырех с половиной миллионов плееров iPod. Это говорит о том, что объем продаж вырос за год на 50 %. Всего мы продали уже 10 миллионов плееров iPod, причем более 8 миллионов из них — в 2004 году. Мы живем в эпоху цифровой музыки, и наша компания лидирует в этой сфере. Спасибо вам!»

В высшей степени искренние слова благодарности предназначались присутствующим в зале приверженцам Apple. По всей вероятности, Стив понял, что потребители — это и есть настоящий ключ к успеху. Это был новый Стив Джобс.

После этого Стив представил некоторые из более четырех сотен аксессуаров для iPod и перечислил ряд марок автомобилей, где предусматривается возможность подключения адаптера iPod. «Даже в Alfa Romeo и Ferrari». Однако и это еще не все. Стив рассказал о сделке между компаниями Apple и Motorola и продемонстрировал телефон, воспроизводящий музыку, записанную с использованием сервиса iTunes. «Эти и многие другие новинки дают нам основания считать, что именно нами положено начало миру цифрового мультимедиа».

«Однако есть еще один продукт, о котором я хотел бы вам рассказать. Он просто замечательный».

Повторив, что всего за год доля плееров iPod на рынке удвоилась по сравнению с долей плееров на базе флеш-памяти (увеличилась с 31 % в 2003 г. до 65 % в 2004 г.), Стив начал презентацию нового плеера. (Первые модели iPod построены на базе миниатюрного жесткого диска; флеш-плееры работают на основе так называемых микросхем флэш-памяти.) В новом плеере компании Apple с названием iPod Shuffle вместо жесткого диска используется флеш-память. Этот крохотный, «не больше пачки жевательной резинки», плеер может хранить около ста песен и намного проще в применении, чем первые модели iPod. Его не встретили в зале с большим энтузиазмом, но даже через полтора часа после начала презентации Стив по-прежнему целиком и полностью удерживал внимание аудитории.

На экране появилась ключевая фраза: «The iPod Shuffle. Because life is random». («IPod Shuffle. Потому что жизнь хаотична».) Подходящий эпиграф для человека, который сражался с опухолью и, кажется, победил ее!

В самом конце презентации Стив пригласил на сцену Джона Майера, который спел песню, получившую премию «Грэмми», — «Daughters» («Дочери»). Для человека, на протяжении многих лет отказывающегося признать свою первую дочь, выбрать для исполнения такую песню было, мягко говоря, странно. Впрочем, возможно, и нет. «Отцы, будьте добры со своими дочерьми, — пел Майер. — Дочери будут любить так же, как и вы».

Стив Джобс вернулся, по всей видимости, к такой же хорошей форме, как и раньше, а может быть, даже в лучшей. Через несколько дней компания Apple объявила, что прошедший квартал стал самым лучшим за всю ее историю. Объем доходов составил 3,49 млрд. долл. — на 74 % больше по сравнению с тем же кварталом прошлого года. Акции компании приносили по 70 центов на одну акцию по сравнению с 17 центами в прошлом году — на 21 цент больше, чем прогнозировали аналитики. Объем продаж плееров iPod резко вырос — в пять раз по сравнению с показателями за прошлый год; однако объем продаж компьютеров Macintosh также увеличился на 26 % — общая численность проданных «Маков» превысила миллион.

Стив Джобс, которому исполнилось пятьдесят лет, стал «иконой» в трех отраслях.

И все же иногда складывается впечатление, будто Стив только начинает. Он не изменился в главном. Он остался таким же агрессивным, упрямым, увлеченным творческим человеком, который вдохновляет окружающих на достижение невообразимых высот и разрушает болезненный эгоизм тех, чья тонкая кожа не выдерживает его острых шипов и жесткого поведения. Однако

сейчас Стив — человек средних лет, отец четверых детей, накопивший большой жизненный опыт. Он стал добрее, богаче и великодушнее, научился понимать других. И тем не менее, достигнув пятидесятилетнего возраста, он остался таким же, каким был всегда.

«Когда нам исполняется пятьдесят, это заставляет планировать жизнь на несколько шагов вперед, но не делает более терпеливыми, — сказал Стив. — Мы лучше знаем, какие вопросы следует задавать. Людей, которые могут сделать то, что нам нужно, не так уж и много. Поэтому теперь мы просто дольше размышляем, прежде чем принять решение и поставить ту или иную задачу перед командой своих лучших сотрудников. Но это вовсе не означает, что мы стали более терпеливыми».

Терпение — качество, которого у Стива нет и в помине. Легионы поклонников, множество инвесторов, многочисленные любители музыки и кино, поколение детей цифрового мира — всем не терпится увидеть, какие миры он еще покорит.

Он и сам ждет этого с нетерпением.

Эпилог

Мы живем в мире противоречий. И даже сильные мира сего ничем от нас не отличаются — разве только тем, что их жизнь полна противоречий такого масштаба, который нам и не снился. Сегодня Стив Джобс все еще стремится держать все под контролем, как и тогда, когда заставил своих родителей переехать из-за выбранного им колледжа; ему по-прежнему свойственна нетерпимость, из-за которой он так жестоко лишил некоторых своих близких друзей и коллег, нарушивших обет преданности, права на участие в первичном размещении акций компании Apple; он остается таким же мелочным и тщеславным, как и тогда, когда набросился на одного из основателей Pixar за использование его доски.

Тем не менее, речь идет об одном из самых выдающихся провидцев нашего времени, о человеке, в корне изменившем три различные отрасли; сейчас, в возрасте пятидесяти лет, он чувствует себя так, будто снова стоит в начале пути.

С течением времени смягчаются даже самые ужасные черты характера. В интервью, которое Стив Джобс дал в возрасте сорока лет, он дал понять, что семейная жизнь и жизненный опыт сгладили некоторые острые углы его характера. Рассуждая о компьютерах и технологиях, он сказал: «Это не может изменить мир. Действительно не может». Журналист, бравший у него интервью, возразил: «Но это разобьет людям сердца». Стив произнес: «Мне очень жаль, но это на самом деле так. Рождение детей — вот что действительно меняет взгляд на мир. Мы рождаемся, проживаем короткую жизнь и умираем. Так происходило всегда. И технологии не смогут существенно изменить порядок вещей, если это вообще возможно».

«Отцовство меняет человека, — говорил он авторам детской книги о нем и Возе. — Как будто какой-то переключатель щелкает у вас внутри, и вы начинаете испытывать такие чувства, которых, как вам раньше казалось, у вас не могло возникнуть в принципе».

Когда однажды Стива спросили, что он хотел бы сделать для своих детей, он ответил: «Просто быть им таким же хорошим отцом, каким был для меня мой отец». Дальше он сказал трогательные, незабываемые слова: «Я думаю об этом каждый день».

Для рок-звезды признак успеха — переполненные концертные залы во всех странах мира и визжащие от восторга поклонники. Для Стива Джобса, единственной и неповторимой звезды эпохи цифровых технологий, успех означает стремительное повышение

курса акций и возможность привлечения новых инвесторов.

Через несколько дней после пятидесятого дня рождения Стива, в понедельник 28 февраля 2005 г., в третий раз Apple провела дробление акций компании. Каждый раз это свидетельствовало о завершении периода бурного развития компании и изменении ее восприятия со стороны участников фондового рынка. Произойдет ли то же самое и на этот раз?

Двадцать лет назад, когда Стиву исполнилось тридцать, он был не совсем зрелым молодым человеком, чье становление происходило в бурных условиях публичной компании, открывшей миру возможности передовых технологий. Он всегда восхищался электроникой и стереозвуковыми системами — ведь это привело в результате не только к созданию ряда устройств, но и целой отрасли.

Когда Стива вышвырнули из Apple, он думал, что все волшебство компании — в ее аппаратных средствах. Поэтому он попытался построить свою новую компанию (NeXT) вокруг выпуска нового компьютера и купил еще одну компанию (Pixar), тоже знаменитую своим аппаратным обеспечением, — по крайней мере, так он считал до тех пор, пока ему не открылось истинное положение вещей.

В конце концов Стив понял, что настоящий дух Pixar — не в программном обеспечении, а в том, какие возможности оно открывает. То же произошло и с NeXT. К тому времени, когда Стив вернулся в компанию Apple, стержнем ее деятельности было не «железо» и не программные продукты, а то, что можно сделать с их помощью.

Учитывая такое перенесение акцентов на программное обеспечение, особую актуальность приобрела следующая битва, которую Стив намерен выиграть. На планете существует только одна компания, контролирующая выпуск программных продуктов. Ее возглавляет человек, двадцать лет назад отнявший у Apple королевские регалии — Стив не забыл об этом. В наши дни именно Apple, а не Microsoft, привлекает к себе всеобщее внимание.

Едва завершив одну битву титанов, Стив Джобс поставил перед собой задачу выиграть новое сражение; на этот раз его соперник не просто титан, а титан из титанов — Билл Гейтс. Когда в апреле 1997 г. Стив вернулся в Apple, вопросов о победителе не возникало. Маленькая компания из Купертино едва держалась на плаву и нуждалась в помощи Microsoft, чтобы выжить. Теперь компании поменялись ролями, перевес в силе перешел к другой стороне: похоже, Apple берет верх.

Если свести все эти факторы воедино, становится очевидным,

что существует только одна компания, представляющая интерес для Apple, как серьезный конкурент. И это не Sony или другая компания по производству потребительской электроники. Они выпускают разнообразные устройства — продукты, которые Стив Джобс считал важными в молодости. Теперь, почти десять лет спустя после того, как Стив вернулся, чтобы спасти Apple, он пришел к пониманию простой истины: именно сочетание программных средств и информационного наполнения выделили компанию Apple из числа других, работающих в сфере цифровых технологий. «Самое важное, что не изменилась ДНК компании Apple, — сказал Стив в одном из недавних интервью. — Сегмент рынка Apple последних двух десятков лет — именно тот сегмент, в рамках которого происходит слияние рынков компьютерных технологий и потребительской электроники. Следовательно, нам нет нужды переходить реку, чтобы добраться до другого берега — напротив, нужный нам берег сам приближается к нам».

Как-то один остряк сказал, что достичь зрелости — это понять, в чем ваши сильные стороны, чтобы больше с ними не бороться. Именно это и понял Стив относительно сущности компаний Pixar и Apple.

Стива больше нельзя отождествлять с императором, стоящим у кромки воды и требующим, чтобы река изменила свое течение. Теперь он скорее капитан речного плота, плывущего по бурным порогам. Он руководит своим судном, но у него есть и команда гребцов с веслами в руках. И кем бы ни были эти гребцы, будь то художники-аниматоры из Pixar или тысяча программистов Apple, Стив — их лидер; но теперь он понимает, что он — не единственный участник процесса.

Стив изменился, как никто другой. Для людей, появившихся на свет в период бума рождаемости и возмужавших в шестидесятых и семидесятых годах прошлого века, он является символом надежды в этом сложном мире. Может быть, к тридцати годам человек еще не навечно заключен в темницу своих недостатков и у него есть шанс измениться к лучшему.

В прежние времена Стив неизменно считал, что горстка избранных суперзвезд и есть та волшебная сила, сделавшая столь успешным проект «Macintosh» и придавшая блеск и очарование другим проектам. Себя он ощущал звездой первой величины. Он мог быть великодушным, когда в его адрес звучали похвалы или одобрительные отзывы, но его благородство никогда не бывало искренним; самонадеянность переполняла его настолько, что он не мог ее скрыть под маской вежливости. Сейчас искренность его заботы о других не вызывает ни малейших сомнений.

По словам одного из друзей Стива, который встретился с ним

во время рождественских праздников в 2004 г., через три месяца после удаления опухоли Стив сказал ему, что «чувствует себя прекрасно и счастлив». Он выглядел здоровым и во всех подробностях рассказывал, что один из аналитиков охарактеризовал перспективы Apple на будущее, как весьма благоприятные, и его мнение оказалось настолько авторитетным, что курс акций компании тут же резко повысился. Казалось, рассказывая об этом, Стив просто сияет от счастья. Когда он услышал комплимент, что хорошо выглядит, похоже, искренне обрадовался.

В январе следующего года Стив снова был в строю, как и компания Apple. У него уже наметилась лысина, волосы поседели — типичные приметы пятидесятилетнего возраста. Однако когда он вышел на сцену, чтобы произнести свою традиционную речь, посвященную открытию выставки MacWorld Expo, он выглядел таким же энергичным, как и всегда. Когда двухчасовая презентация новых продуктов компании подошла к концу, Стив в полной мере продемонстрировал мудрость зрелого человека.

«Я хотел бы, чтобы вы вместе со мной поблагодарили всех тех людей из компании Apple, которые так много работали над созданием новых продуктов». Затем он добавил: «Я хочу поблагодарить также супругов и других членов семей сотрудников Apple, поскольку знаю, что вы хотите гораздо чаще видеть нас рядом».

Это новый Стив. Он больше не считал, что мир начинается и заканчивается только его личными интересами. Это был человек, которому по-прежнему свойственны черты, плохие или хорошие, сформировавшиеся в молодые годы, но на них сказалось влияние времени, мудрости и опыта. Стив спас свою первую любовь — Apple — и снова сделал ее прекрасной. Он покорил целые семьи — и родителей, и детей, — серией анимационных фильмов, жизнеутверждающий дух которых поднял их над слезливой сентиментальностью и сделал неподвластными времени. Он оживил музыкальную индустрию, вдохнул в нее новую жизнь и направил по пути к цифровому будущему.

С высоты Олимпа все смотрится иначе. Стив Джобс доказал, что может покорить нас снова; он показал своим детям, кто хозяин; он заработал деньги для всех, кто доверил ему капитал. Он совершил то, что не удавалось еще никому и никогда, — стал лидером в трех разных отраслях.

Тем не менее, остается еще одно сражение, в котором Стив намерен одержать победу. Оно не имеет отношения ни к деньгам, ни к славе. Как и все выдающиеся сражения, эта битва личного характера. Стив Джобс намерен превзойти Билла Гейтса.

Сражение будет неконтролируемым и эмоциональным; оно станет самым увлекательным зрелищем в истории развития бизнеса в начале нашего тысячелетия.

Мы понимаем, что наши герои не могут не иметь недостатков. Герои, которые не совершают ошибок, не смогли бы добиться успеха. И все же, в конечном счете, мы должны помнить не об их просчетах, а об их достижениях.

От авторов

Перефразируя Стива Джобса, можно с уверенностью сказать: «Издание книги — это командный вид спорта». Друзьям, членам семьи и коллегам, имена которых здесь не названы, — всем приходится терпеть пропущенные дни рождения, бесконечные беседы на одну и ту же тему, странные идеи, предлагаемые автором, — и так происходит на протяжении всего периода сбора информации и написания книги. Однако, кроме самых близких, есть еще и другие люди, кропотливо работающие над тем, чтобы книга нашла путь к своему читателю.

Как всегда, мы выражаем благодарность своему литературному агенту Биллу Гладстоуну, который продолжает совершать чудеса, а также Дэвиду Фагейту, Мингу Расселу и Нейлу Гудовицу, — людям, которые внесли свой бесценный вклад в публикацию этой книги. Редактор издательства Wiley Хана Лейн — просто мечта любого писателя: терпеливая, спокойная, мудрая и невозмутимая; мы в долгу перед ней. Хелен Годин — юрист, успешно сочетающий эффективную работу с добротой и юмором. Другие члены команды Wiley: Лиза Берштинер, Наоми Ротуэлл, Сабрина Элиазоф, внештатный литературный редактор Патти Валдиго, а также их коллеги, хорошо знающие свое дело, — все они заслуживают гораздо больше слов похвалы, чем мы можем себе позволить здесь привести. Достаточно сказать, что мы в неоплатном долгу перед ними. Мы выносили свои идеи, а также отрывки и главы из книги, на суд своих друзей и коллег, рассчитывая услышать их критические замечания и аргументированные выводы. Нам повезло: мы получили и эту помощь, и даже больше от многих людей. Они отыскивали наши ошибки и помогали более четко формулировать свои мысли. Если в книге и остались какие-то грехи, это только на нашей совести.

От Джеффри Янга

Семья писателя терпит все испытания и невзгоды, которые сопровождают его жизнь. Моя жена, Джейни, с которой я соединил свою судьбу, еще до встречи со Стивом Джобсом была и остается моей путеводной звездой до сего дня. С ней я понял, что означает вечность; мы воспитали троих детей, которые наполняют каждый мой день вдохновением. Без них я был бы только слабой

тенью того писателя, которым стал.

Было бы недопустимо с моей стороны не упомянуть о двух людях, много лет назад обративших мое внимание на эту историю — покойном Эндрю Флюгельмане и Дэвиде Баннеле, создателях журнала Mac World. Написанию книги также способствовал издатель моей первой работы о Стиве Джобсе, Дэн Фарбер, чей тонкий подход, мягкое чувство юмора и категоричность суждений помогли мне развить свой первоначальный замысел. За все эти годы я познакомился со многими людьми, которые помогли мне сформулировать, отшлифовать и расширить свое представление о Стиве Джобсе, — но только один из них всегда критически анализировал все, что я делаю, безжалостно опровергал штампы и своим примером показывал, каким должен быть настоящий журналист — любопытным до жестокости, помешанным на правде и всегда высказывающим неординарные суждения. Перед Джимом Форбсом — человеком, без которого неполным был бы список журналистов Силиконовой долины, — я в гораздо большем долгу, чем могу это выразить словами.

И наконец, я хотел бы отметить стимулирующую роль и теплый прием организации, которая открыла передо мной перспективы интеллектуального развития и возможности личностного роста. Искренне благодарю Крейга Гордона, Джона Гейтса и весь коллектив Off the Record Research за доброту, человечность и доверие. Без вас я не смог бы дописать эту книгу.

От Билла Саймона

Моей любимой жене, вдохновительнице и светлому ангелу, которая была обделена вниманием и страдала от моего ворчания больше, чем тогда, когда я работал над дюжиной других книг. Я решительно настроен вознаградить тебя теперь, когда работа завершена, и с удовольствием в письменном виде обещаю, что пришло время окружить тебя вниманием и заботой, которых ты заслуживаешь. Наши друзья и твои многочисленные поклонники знают, что жизнь прекрасна, когда в ней есть Эйрин.

Писателю, работающему над подробной биографической книгой, помощь высококвалифицированных специалистов в процессе анализа, организации и систематизации материала просто необходима. Нам с Джеффри оказали очень большую услугу такие люди, как Шелдон Вермонт, Керри Хиггинс, Эрик

Мартин, Джерри Стар и Тодд Барманн. Конечно же, им всем известна степень моей благодарности; отдельную благодарность выражаю Ангелу Сеприано и его дочери Йо-Йо из ресторана Umberto's в Беверли-Хиллс — они всегда любезно предоставляли место для меня и моего вездесущего компьютера. Я хочу также отдать должное моему секретарю-референту из офиса в Лос-Анджелесе, Бренде Хокинс, а также Марианне Стубер за ее превосходную, умелую расшифровку материалов, записанных во время интервью.

На протяжении этих месяцев я имел удовольствие ужинать с друзьями и членами семьи, которые были чрезвычайно терпеливы, выслушивая мои бесконечные разговоры о Стиве, Apple, Pixar, Эйснере, Disney и других участниках этой хроники. Я прошу у них прощения и торжественно клянусь, что после того как допишу последнюю страницу, мы снова найдем другие темы для беседы.

Примечания

Совместное написание книги особенно трудная работа. Нам посчастливилось, что мы нашли друг друга и оба вот уже на протяжении двадцати лет с восхищением следим за деятельностью Стива Джобса. Начиная с того времени, когда летом 1983 г. один из нас познакомился со Стивом в здании, где его команда работала над проектом «Macintosh»: (на территории компании Apple в Купертино, штат Калифорния), и до того самого дня, когда в январе 2005 г. он произносил свою речь на открытии выставки MacWorld Expo, — все время мы наблюдали за ним и общались по многим разным поводам.

Соавторы этой книги накопили уникальный опыт, который оживляет представленный здесь материал. Джеффри С. Янг был одним из соучредителей журнала MacWorld, впервые увидевшего свет в 1983 г., поэтому он, по сути, имел возможность непосредственно наблюдать за разработкой и дальнейшей судьбой компьютера Macintosh — как в самой компании Apple еще до выхода компьютера на рынок, так и в последующие годы. Джеффри Янг — автор книги «Steve Jobs: The Journey Is the Reward» («Стив Джобс, путешествие — это награда»), вышедшей в издательстве Scott Foresman в 1987 г. В этой книге представлено подробное описание жизни одного из основателей Apple в период создания компании NeXT Computer в 1985 г. В 1990-х Джеффри Янг был пишущим редактором журнала Forbes в Силиконовой долине; в своих статьях он рассказывал о компаниях NeXT, Apple, а также о многих других компаниях, представляющих сферу высоких технологий. В тот же период Джеффри Янг выполнял обязанности редактора The Hollywood Reporters Северной Калифорнии и много писал о Джордже Лукасе и его компаниях — Lucasfilm, Industrial Light, Magic и Pixar.

Билл Саймон занимался написанием сценариев для телевизионных фильмов, готовил тексты для генеральных директоров и других высших руководителей компаний и разрабатывал сценарии проведения видеоконференций для компании Apple в 1980-х. Билл Саймон — автор ряда книг по бизнесу и другим темам, а в середине 1990-х он вместе с Джилом Амелио, генеральным директором Apple, место которого занял Стив Джобс после возвращения в компанию, написал книгу «On the Firing Line» («На линии огня»), опубликованную в издательстве Harper Business в 1998 г. Это позволило ему хорошо разобраться во всех деталях критической ситуации, сложившейся в Apple на момент возвращения Стива и в последующие годы.

Авторы книги предложили Стиву принять участие в работе над ней. Он отказался. Поскольку Стив Джобс категорически возражает против того, чтобы его друзья, помощники или служащие давали интервью для прессы, многие из них согласились побеседовать с авторами книги только при условии сохранения анонимности; ряд материалов, полученных во время этих интервью, остался неиспользованным. В них попадались крупицы ценной информации — спасибо всем, кто все эти годы дарил нам свое время, особенно тем, чьи проницательные суждения не нашли непосредственного отражения в этой книге.

Перечень людей, с которыми беседовали авторы книги, очень длинный, и некоторые из них попросили не называть имен. Наша глубокая благодарность всем, кто разговаривал с нами на условиях анонимности: мы приветствуем вас, и нам очень жаль, что мы не можем выразить здесь слова благодарности, которой вы заслуживаете, в адрес каждого из вас.

Люди, с которыми мы беседовали, упомянуты в соответствующих главах. Среди прочих мы общались со следующими людьми: Гарри Аллен, Джил Амелио, Стюарт Брэнд, Фил Ройбал, Ларри Тесслер, Энди Герцфельд, Майк Бойч, Джон Макколем, Джей Эллиотт, Стивен Бирнбаум, Берт Каммингз, Рич Мелман, Крис Эспиноза, Джером Кунен, Фил Шляйн, Бана Витт, Карл Хо, Майк Мюррей, Ли Фельзенштейн, Дуглас Энгельбарт, Майк Кейн, Джим Хеннефер, Алекс Филдинг, Жан-Луи Гассе, Брюс Тоньяццини, Джон Уорнок, Альфред Мэндел, Брайан Фитцжеральд, Дик Ольсон, Эл Олкорн, Пол Террелл, Ларри Гритц, Марджи Бутс, Эллен Хэнкок, Пол Хекберт, Джо Хацко, Билл Аткинсон, Реджис Маккена, Нолан Бушнелл, Боб Хенкель, Адам Осборн, Дэниел Коттке, Хилди Лихт, Джефф Харберс, Рей Вилсон из Президентской библиотеки Рональда Рейгана, Сьюзан Берман, Брюс Хорн, Ларри Кеньон, Патти Кинг, Венделл Мандер, Клифф Хьюстон, Питер Квинн, Дейв Ларсон, Барбара Коалкин, Билл Фернандес, Элизабет Холмс, Эд Риддл, Мартин Хеберли, Рэнди Виггинтон, Гай Кавасаки, Фред Хоар, Дон Брюнер, Эд Рудер, Алекс Лэмрадт, Оуэн Денсмор, Кэрол Келер, Брюс Кортюр, Линда Лоуренс, Алекс Шуре, Дилан Кохлер, Терри Куниц, Терри Анзур, Джо Шелтон, Хейди Ройзен, Стюард Олсоп, Стивен Миллер, Клиффорд Миллер, Уэйн Мерецки, Хилари Роузен, Джефф Иствуд, Бад Коллиген, Боб Альбрехт, Дэнил Левин, Тодд Рулон-Миллер и Элви Рей Смит. Памела Кервин и еще один человек, пожелавший остаться неизвестным, снискали особую благодарность за то, что им пришлось слишком часто отвечать на наши телефонные звонки. Билл Адамс заслуживает такой же благодарности, а также глубочайшего уважения: его преданность

Стиву производит сильное впечатление.

Полки книжных магазинов переполнены книгами о компании Apple, однако есть ряд книг, заслуживающих особого внимания. Мы хотели бы выразить благодарность писателю Алану Дойчману, автору книги «The Second Coming of Steve Jobs» («Второе пришествие Стива Джобса), Broadway Books, вышедшей в 2000 г., за то, что он подал нам пример и познакомил мир с биографией Стива Джобса. В книге подробно, до мельчайших деталей описана история открытия компании Pixar, а также все испытания и невзгоды следующих лет, в том числе и связанные с компанией NeXT. Как и ученый, каждый писатель основывает свои выводы на рассуждениях тех, кто занимался данной темой до него. Еще одна книга, которую обязательно должен прочитать каждый, кто интересуется начальным этапом деятельности Apple, — книга Майкла Моритца «The Little Kingdom» («Маленькое королевство»); она вышла в издательстве William Morrow в 1984 г. В книге Стивена Леви «Insanely Great» («Безумно восхитительный») (Viking, 1994) с юмором рассказывается о создании «Мака». Гай Кавасаки в своей книге «The Macintosh Way» («Путь Макинтоша») (HarperCollins, 1990) в легкой, забавной форме повествует о том, как он, будучи одним из первых «миссионеров», которые обращали потребителей в свою веру (веру в Macintosh), занимался маркетингом «Мака» в первые дни его существования. В книге Джима Карлтона «Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania and Blunders» («Apple: история интриг, эгоизма и просчетов») (Harper Business, 1998) в отличие от предыдущих двух книг, нарисована гораздо более мрачная картина. Для того, чтобы больше узнать о мире Disney Company и о Майкле Эйснере, стоит почитать следующие две книги: Джеймс Стюарт, «Disney War» («Война Disney») (Simon&Schuster, 2005); Майкл Эйснер и Тони Шварц «Work in Progress» («Текущая работа») (Random House, 1998).

Читателям, которые хотят глубже разобраться в том, под влиянием каких факторов происходило формирование личности Стива Джобса, а также становление компаний Apple и Pixar, как и всей компьютерной индустрии, стоит поискать и прочитать следующие книги: Майкл Свейн и Пол Фрейбергер, «Fire in the Valley: The Making of Personal Computer» (McGraw-Hill, 1999, второе издание)[39]; Джеймс Уоллес, «Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire» («Билл Гейтс и создание империи Microsoft») (John Wiley&Sons, 1992), и «Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace» («Билл Гейтс и гонка за право контроля над киберпространством») (John Wiley&Sons, 1997); Стивен Мейнс и Пол Эндрюс, «Gates: How Microsoft's Mogul

Reinvented an Industry» («Гейтс: как Великий Могол Microsoft изменил компьютерную индустрию») (Touchstone, 1994); Стивен Леви, «Hackers: Heroes of the Computer Revolution» (Doubleday, 1984)[40], и наконец, Трейси Каддер, «The Soul of a New Machine» («Душа новой машины») (Atlantic-Little Brown, 1981). Все эти книги помогли нам в работе, их стоит прочитать.

Ниже перечислены ссылки на некоторые материалы, полученные из печатных источников; мы благодарны всем репортерам, журналистам и авторам, оказавшим нам молчаливую поддержку. Однако следует отметить, что на протяжении многих лет в прессе было напечатано так много статей о Стиве Джобсе и о компании Apple, что просто невозможно перечислить их все. Кроме того, со временем многие детали потускнели в памяти; возможно, произошла также некоторая путаница фактов, полученных из различных источников информации. Мы просим прощения, если упустили кого-то или назвали тот или иной источник неверно.

1. Истоки

Изложенный в данной главе материал основан на информации, которую предоставили во время интервью Стив Джобс, Клара Джобс (приемная мать Стива), Стив Возняк, Дэн Коттке, Рэнди Виггинтон, Билл Фернандес, Эл Олкорн, Алекс Филдинг, Брюс Кортюр, Джон Макколем и Джек Дадмен. Рассказ о том, как Стив плакал, когда проигрывала его команда по плаванию, а также о его ужасном поведении в школе принадлежат Дэвиду Шеффу и взят из его интервью журналу Playboy в феврале 1985 г. — «Playboy Interview. Steve Jobs». Воспоминания Пола Джобса о том, как его сын заставил семью переехать в другой город, записаны Майклом Моритцем и изложены в книге «The Little Kingdom» (William Morrow, 1984). Высказывание о том, что «пытаться поговорить со Стивом Джобсом — все равно, что пить воду маленькими глотками из пожарного шланга», принадлежит Фреду Хору, бывшему менеджеру по рекламе компании Apple.

2. Рождение компании

Материал для этой главы предоставили во время бесед Стив Джобс, Стив Возняк, Дэн Коттке, Рэнди Виггинтон, Крис Эспиноза, Трип Хокинс, атакже бывший руководитель Xerox Development Corp., Стивен Бирнбаум. Кроме того, с авторами книги согласились побеседовать такие люди, как Боб Ньютон, Дик Ольсон, Род Хольт, Ли Фельзенштейн и Ричард Мелман. Рассказ Стива о продаже печатных плат для сборки компьютера Apple I Полу Терреллу взят из интервью Шеффа журналу Playboy, о котором уже говорилось выше. Объяснение, данное Стивом своему решению взять на себя материальную ответственность за ребенка Крис-Энн, приведено из книги «The Little Kingdom».

3. Вперед, пираты!

Материал для этой главы предоставили: Стив Джобс, Стив Возник, покойный Джеф Раскин, Крис Эспиноза, Энди Герцфельд, Дэн Коттке, Брюс Тоньяццини, Трип Хокинс, Ларри Тесслер, Билл Аткинсон, Стивен Бирнбаум, Билл Фернандес, Джоанна Хоффманн, Бад Трайбл, Донн Денман, Фил Ройбал, Майк Мюррей, Мартин Хеберли, Джо Шелтон и Джей Эллиотт. Жалобы Стива на действия Стива Возняка, раздающего акции «кому попало», приведены по материалам книги «The Little Kingdom». Описание сцены появления десятилетней дочери взято из книги Моны Симпсон «A «Regular Guy» («Славный парень»), опубликованной издательством Alfred Knopf в 1996 г.

4. Опыт поражений и неудач

В этой главе использован материал, полученный из бесед с такими людьми: Майк Мюррей, Джей Эллиотт, Стив Возняк, Герберт Пфайффер, Пол Берг, Бад Трайбл, Сьюзан Барнс и многие другие. Комментарии, которые высказал Стив в интервью со шведским журналистом, взяты из статьи Джона Дворака «Jobs Breaks Silence on Apple Ouster», опубликованной в San Francisco Examiner 27 июня 1985 г. В интервью, напечатанном в журнале Newsweek 30 сентября 1985 г., приведены высказывания Стива по таким вопросам: отставка по инициативе Джона Скалли, продажа

компьютеров калифорнийским школам; кроме того, в этом же интервью представлены размышления Стива о проблемах, возникших в Apple из-за того, что «кто-то публично называет вас вором». Информация о событиях, приведших к открытию компании NeXT, взята из статьи «Jobs Talks About His Rise and Fall», которую напечатали Дж. Любенов и М. Роджерс в журнале Newsweek 30 сентября 1985 г., а также из статьи Бро Уттала «Behind the Fall of Steve Jobs», опубликованной в журнале «Fortune» 14 октября 1985 г. Высказывание Билла Кемпбелла было приведено в Wall Street Journal 17 сентября 1985 г. Высказывание Майка Марккулы о возможных действиях Apple против компании NeXT взято из пресс-релиза Apple, опубликованного 16 сентября 1985 г.

5. Новое начало

Материал для этой главы предоставлен одним из бывших руководителей компании Disney, который пожелал остаться неизвестным. Информация о Кристине Редок, приведенная в этой главе, а также в других главах книги, взята из книги Алана Дойчмана «The Second Coming of Steve Jobs» (Broadway Books, 2000).

Рассказ о Джеффри Катценберге и о его конфликте со Стивом Джобсом также позаимствован из книги «The Second Coming of Steve Jobs». Эта история подтверждена очевидцем, предоставившим информацию Дойчману. Однако представитель Катценберга по связям с общественностью, Терри Пресс, хотя и не была непосредственной участницей этих событий, преданно защищает своего босса, настаивая на том, что подобного просто не могло быть. Она утверждает: «Я проработала с мистером Катценбергом семнадцать лет и никогда не слышала, чтобы он говорил что-либо подобное кому бы то ни было. Невозможно, чтобы Джерри сказал что-нибудь в этом духе… Я со всей ответственностью утверждаю, что он не сказал бы этого ни при каких обстоятельствах».

6. Шоу-бизнес

Материал, представленный в этой главе, собран во время интервью с такими людьми: Алекс Шуре, создавший Computer Graphics Lab и, по большому счету, стоявший у истоков создания компании Pixar; Пол Хекберт, бывший служащий CGL; сотрудник Lucasfilm, пожелавший остаться неизвестным; анонимный представитель NeXT; бывший вице-президент по продажам и маркетингу компании Pixar Билл Адамс.

За исключением высказываний, источники которых указаны отдельно, всю информацию о поисках Элви Рея Смита, которые в конечном итоге привели его на Лонг-Айленд, а также данные об истоках и о деятельности Computer Graphics Lab собрал Алан Дойчман; все эти сведения подробно изложены в его книге «The Second Coming of Steve Jobs», о которой шла речь выше. Комментарии Джобса относительно плохого качества некоторых эпизодов из первых фильмов «Звездных войн» взяты из интервью Дэниела Морроу, исполнительного директора программы Computerworld Smithsonian Awards (Смитсоновская премия в области компьютерных технологий), 20 апреля 1995 г. В статье «Star Wars: Attack of the Clones», опубликованной Ричардом Корлиссом и Джесс Кейгл в журнале Time 20 апреля 2002 г., содержится список проектов, над которыми Джордж Лукас работал одновременно в тот период. Комментарии Керри Фишер были получены во время съемок телевизионного сериала «The Dinner for Five» в феврале 2005. В качестве источника биографических данных Джона Лассетера использовалась информация, представленная Берром Снайдером в статье «The Toy Story», напечатанной в журнале Wired в декабре 1995 г., а также в онлайновой версии газеты New York Times на странице movies2.nytimes.com и на веб-сайте компании Pixar. Рассказ Эда Кэтмелла о его найме на работу изложен в статье «Pixar: To Infinity and Beyond», опубликованной в журнале Management Today 1 мая 2004 г. Подробности о найме Лассетера приведены в статье Брента Шлендлера «Steve Jobs' Amazing Movie Adventure», напечатанной в журнале Fortune 18 августа 1995 г. Высказывание, в котором есть фраза о «хозяине и его особняке», принадлежит мастеру составления удачных фраз Алану Дойчману; он же является источником информации о распределении акций между учредителями компании Pixar.

Фразу «Мы все здесь — буддисты» Лукас сказал в интервью Джесс Кейгл, опубликованном в журнале Time 20 апреля 2002 г. Рассказ о принятии решения относительно названия компании Pixar взят со страниц веб-сайта Элви Рей Смита. Информация и миссии Pixar, об организационной структуре компании, о методах работы, а также о компьютере этой компании получена из

различных источников, в том числе — из новых интервью, из книги «The Second Coming of Steve Jobs», из беседы с организаторами Смитсоновской премии в области компьютерных технологий, а также из статьи Филиппа Элмера-Девитта «The Love of Two Desk Lamps», напечатанной 1 сентября 1986 г. в журнале Times. Из этого же журнала взята информация о реакции участников конференции Siggraph на короткометражный мультипликационный фильм «Люксо Младший». Комментарий Кэтмелла по поводу реакции на этот фильм приведен в статье Лоры Экли «Pixar's deep talent pool lured by Catmull's vision», опубликованной в журнале Variety 20 июля 1998 г.

7. Мастер церемоний

Материал, изложенный в данной главе, основан частично на интервью с бывшим руководителем компании Disney, который предоставил информацию для главы 5, а также на информации, полученной от Дилана Кохлера (бывшего программиста Disney, одного из главных разработчиков программы для создания анимации CAPS) и от бывшей представительницы руководства Pixar Памелы Кервин.

Первая встреча Стива с его будущей женой Лорин, ее путешествие в Италию, а также их свадьба, — сведения обо всем этом частично почерпнуты из книги «The Second Coming of Steve Jobs». Подробности о происхождении Лорин взяты с различных веб-сайтов. Историю о том, как он решил пригласить Лорин на ужин в день их первой встречи, Стив рассказал в интервью журналисту Стиву Лору — она нашла свое отражение в статье «Creating Jobs: Apple's Founder Goes Home Again» (New York Times Magazine, 18 января 1997 г.). Джули Питта поведала о свадьбе Стива и Лорин, а также о других подробностях их совместной жизни, в разделе «Informer» журнала Forbes за 29 октября 1990 г. и 15 апреля 1991 г. О конфликте Стива с Элви Рэем Смитом, подробно описанном в книге «The Second Coming of Steve Jobs», рассказал сам Элви. Подробности истории создания фильма «Трон» можно найти на веб-сайте www.cyberroach.com/tron/tron.htm.

Большой объем информации относительно переговоров между Pixar и Disney предоставлен тремя источниками, пожелавшими остаться неизвестными (два из Pixar и один — из Disney), а также Пам Кервин. Некоторые детали, касающиеся

адвоката Скипа Бриттенхема, взяты из Los Angeles Business Journal за 19 февраля 2001 г. Сведения о методах работы компании и о роли Джона Лассетера взяты частично из статьи Барбары Робертсон «Toy Story: A Triumph of Animation», напечатанной в Computer Graphics World» в августе 1995 г. Кроме того, при описании этого материала была использована информация из других источников, в том числе из книги «The Second Coming of Steve Jobs», а также из статьи Брента Шлендлера в журнале Fortune за 18 августа 1995 г., уже упомянутой выше. Информация об инвестициях Canon в компанию NeXT получена из статьи Боба Джонстоуна «2 Canon, Lone Wolf», опубликованной в журнале Wired в октябре 1994 г. Источник высказывания Билли Кристалл — база данных фильмов в Интернете (Internet Movie Database, imdb.com) за 30 августа 2001 г. Слова Питера Шнейдера о партнерских отношениях с Pixar взяты из статьи «Steve Jobs, Movie Mogul», опубликованной в журнале Business Week 23 ноября 1998 г.

Информация о проблеме с сюжетом фильма «История игрушек», а также о ее решении, почерпнута главным образом из следующих источников: статья Берра Снайдера «The Toy Story Story» (Wired, декабрь 1995 г.); книга «The Second Coming of Steve Jobs»; результаты ситуационного исследования, выполненного в бизнес-школе Мичиганского университета и подписанного следующим образом: «Кэтрин Крейн, Вилл Джонсон Китти Ноймарк и Кристофер Перриго выполнили это исследование под руководством профессора Аллана Афуа». Подробности о сердечном приступе, который перенес Эйснер, а также о его переговорах с Овицем и о разрыве с Катценбергом взяты преимущественно из биографии Эйснера «Work in Progress» (Майкл Айснер, Тони Шварц, Random House, 1998 г.). Жалоба Стива Бренту Шлендлеру отображена в журнале Fortune, в статье, уже упоминаемой выше.

8. Икона

Материал предоставили: Джил Амелио, бывший генеральный директор Apple Computer, бывший главный технолог Apple Эллен Хэнкок; Жан-Луи Гассе, бывший генеральный директор Be, Inc.; старший сотрудник команды технических специалистов Apple, занимающихся оценкой решений Apple в сфере программного обеспечения (этот человек попросил не называть его имени).

Некоторые истории, касающиеся Джила Амелио, взяты из книги «On the Firing Line». Высказывания Шнейдера и Эйснера позаимствованы из статьи Шлендлера за 1995 г., а также из статьи Барбары Робертсон «Toy Story: A Triumph of Animation», напечатанной в Computer Graphics World в августе 1995 г. Источники информации о переговорах между Эйснером и Овицем, а также о разрыве отношений между ними: биография Эйснера; статья Джеймса Стюарта «Partners» (10 января 2005 г., журнал The New Yorker); статья «Disney's Basket Cases» (7 марта 2004 г., журнал Variety); материалы судебного разбирательства по иску акционеров к компании Disney. Комментарии Стива о романе Моны Симпсон приводятся по материалам статьи Стива Лора «Creating Jobs: Apple Founder Goes Home», опубликованной в New York Times Magazine 12 января 1997 г. Информация о событиях, предшествовавших выходу в прокат фильма «История игрушек», почерпнута главным образом из книги «The Second Coming of Steve Jobs».

9. Великий Могол

Информацию, которая использовалась при написании этой главы, предоставили Джил Амелио и Эллен Хэнкок. Высказывание Стива о причинах, заставивших его вернуться в Apple, а также о том, какие возможности открывает перед компанией сеть Интернет, взяты из интервью с ним, которое напечатано в журнале Fortune 24 января 2000 г. Сведения об iMac почерпнуты на веб-сайте компании Apple, а также из многих других печатных источников.

10. Поиск новых путей

Пам Кервин предоставила подробную информацию о первом дне процедуры IPO и о договоре между Pixar и Disney, заключенном до выхода фильма «История игрушек» в прокат, а также о переговорах, начавшихся после этого. Бывший сотрудник Pixar, пожелавший остаться неизвестным, предоставил другие материалы, использованные в данной главе. Дополнительные сведения о влиянии первичного размещения акций Pixar на

отдельных людей, связанных с этой компанией, получены от Алана Дойчмана. Цитату из онлайнового журнала Motley Fool можно найти в Интернете, на сайте www.fool.com/ioolu/askfoolu/l998/askfoolu981230.htm. Сведения о создании фильма «История игрушек 2» почерпнуты из статьи Брента Шлендлера «Incredible: The Man Who Built Pixar's Innovation Machine», опубликованной 15 ноября 2004 г. в журнале Fortune. Подробная информация о производстве фильма и о его успехе изложена в статье Джастина Мартина «Inside the Pixar Dream Factory» (Forbes Small Business, 1 февраля 2003 г.). Статья «Steve Jobs, Movie Mogul» из журнала Business Week, о которой уже шла речь выше и на которую есть ссылка в главе — это статья Питера Берроуза и Рональда Гроувера, напечатанная в номере Business Week за 23 ноября 1998 г. Статья Майкла Крантца «Steve's Two Jobs», в которой речь идет о том, как Стив занимается микроменеджментом, опубликована в номере журнала за 18 октября 1999 г.

Рассказ о попытке Катценберга превзойти Pixar, выпустив свой фильм в прокат раньше, основан на информации, предоставленной источником, пожелавшим остаться неизвестным, а также на фактах, изложенных в статье Питера Берроуза «Antz vs. Bugs: The inside story of how Dreamworks beat Pixar to the screen» (Business Week, 23 ноября 1998 г.). Информация о пакете акций, который Стив Джобс получил от Apple, и о самолете, подаренном ему советом директоров компании, взята из статьи Джима Дэвиса «Gulfstream for Steve», опубликованной на сайте CNETNews.com 19 января 2000 г., а также с веб-сайта airliners.net.

11. iPod, iTunes: образ жизни

В этой главе использованы материалы, полученные во время интервью с бывшим генеральным директором Американской ассоциации звукозаписывающих компаний (RIAA) Хилари Роузен, с сотрудником одной из пяти крупнейших звукозаписывающих компаний, который попросил не называть свое имя, и с Терри Куницем, бывшим президентом Casady and Greene.

Статья Адама Энгста, опубликованная 1 августа 2000 г., называлась «Tower of Song». При описании процесса создания плеера iPod была использована информация из следующих источников: Спенсер Энти, «Napster's Shawn Fanning: The Teen Who Woke Up Web Music» (Business Week Online, 12 апреля

2000 г.); Джонатан Кантор, «iPod Nation» (Newsweek, 26 июля 2004 г.); Линдер Кейни, «Inside Look at Birth of the iPod» (Wired, 21 июля 2004 г.); Эрик Шерман, «Inside the Apple Design Triumph» (Electronics Design-Chain, лето 2002 г.). Высказывания Джонатана Айва взяты из статьи Кристи Эссик «The Man Behind the iMac» (PC World, 18 сентября 1998 г.), а также из статьи Брента Шлендлера «Apple's 21st Century Walkman» (Fortune, 12 ноября 2001 г.) и из статьи Роба Уокера «The Guts of a New Machine» (New York Mahazine, 30 ноября 2003 г.). Своими рассуждениями о дизайне и историей покупки стиральной машины Стив Джобс поделился с Гари Вулфом из журнала Wired, — об этом рассказывается в его статье «Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing», в февральском номере 1996 г.

12. Битва титанов

Часть информации для этой главы была получена от бывшего работника компании Disney, который поделился также сведениями для главы 5. Остальная часть материала, представленного в данной главе, основана на фактах, раскрытых во время судебного дела, возбужденного по иску акционеров, а также на книге Джеймса Стюарта «Disney War» («Simon&Schuster», 2005). Кроме того, при написании главы использовалась информация из следующих статей: Девин Леонард «Songs in the Key of Steve» (Fortune, 12 мая 2003 г.); Кит Боуэн «Pixar's Success May Dumpen Future with Disney» (Hollywood.com, 3 июня 2003 г.); Ким Мастере «Fightin' Mike» (Esquire, 1 сентября 2003 г.); Рональд Гроувер «Pixar Twists the Mouse's Tail» (Business Week Online, 30 января 2004 г.); интервью со Стивом Джобсом (Rolling Stone, декабрь 2003 г.); Джон Маркофф «Oh, Yeah, He Also Sells Computers» (New York Times, 25 апреля 2004 г.); Ричард Верриэр и Клаудиа Эллер (Los Angeles Times, 8 февраля 2004 г.); Брюс Оруэлл и Пуи-Винг Там «Freeze Frame: Pixar Still Lacks a Partner for Post-Disney Era» (Wall Street Journal, 25 октября 2004 г.); Клаудия Эллер «Pixar's Flirtations Could Mean Trouble for Disney» (Los Angeles Times (5 февраля 2003 г.); Брюс Оруэлл и Ник Вингфилд «The End: Pixar Breaks Up with Distribution Partner Disney» (Wall Street Journal, 30 января г.); Джей Шерман «Pixar, Disney to End Partnership Negotiations between Jobs and Eisner» (Television Week, 2 февраля 2004 г.); интервью со Стивом Джобсом (Wired, февраль 1996 г.); Данкан

Кемпбелл «The Guardian Profile: Steve Jobs» (Guardian Unlimited, 18 июня 2004 г.); Клод Бродессер «Feuds» (Variety, 7 и 13 июня 2004 г.); Рон Шерер «Disney's Real Battle Is to Keep Good Cartoons Coming» (The Christian Science Monitor, 4 марта 2004 г.); Мерлин Джонс «Why Pixar's Films Are More 'Disney' Then Disney's» (SaveDisney.com); интервью со Стивом Джобсом (Business Week, 12 октября 2004 г.).

Материал для данной главы получен также из следующих источников: Марк Гантер «Roy Disney's Beef» (Fortune, 12 января 2004 г.); Клод Бродессер «Feuds» (Variety, 7 июня 2004 г.); Лорен Хант «Anatomy of a Mouse» (The Philadelphia Independent, апрель 2004 г.); веб-сайт компании Pixar, страница «Corporate Information»; Остин Банн, интервью «Welcome to Planet Pixar» (Wired, июнь 2004 г.); интервью (comingSoon.net, 25 октября 2004 г.); Билл Дезовитц, интервью «Brad Bird and Pixar Tackle CG Humans Like True Superheroes» (Animation World, 20 декабря 2004 г.); Дженифер Ордонез «Mickey Fight Club» (Newsweek, 29 ноября 2004 г.).

Имя онколога — вымышленное. Врач, который предоставил информацию, пожелал остаться неизвестным.

13. Шоу начинается

Большая часть материала, представленного в данной главе, основана на выступлении Стива Джобса во время открытия выставки MacWorld Expo в Сан-Франциско, в январе 2005 г. Однако некоторые слова Стива, сказанные им уже после этого события, взяты из статьи Брента Шлендлера «How Big Can Apple Get», опубликованной в журнале Fortune 21 февраля 2005 г.

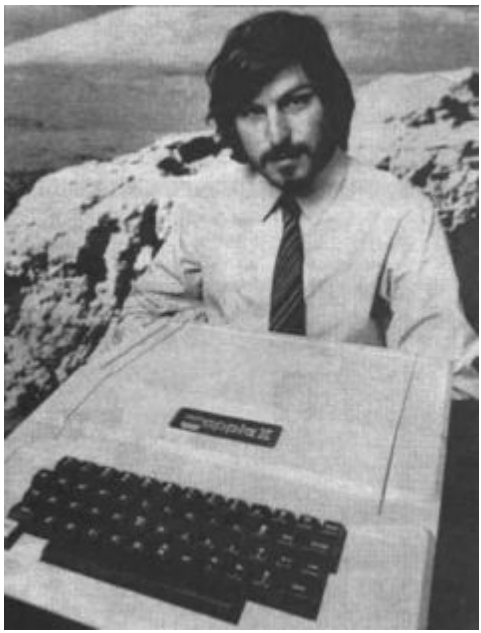
Эпилог

Сведения, использованные при написании эпилога, позаимствованы из следующих источников: статья Стива Лора «Creating Jobs» (New York Times Magazine, 12 января 1997 г.); статья Т. С. Дойла «Bad Apple» (VAR Business, 10 января 2005 г.); книга Кейт Элиот Гринберг «Steven Jobs and Steven Wozniak: Creating the Apple Computer» («Стивен Джобс и Стивен Возняк:

создание Apple Computer») (Blackbirch Press, 1994). Все остальные сведения получены от самого Стива Джобса.

Фото

Стив Джобс, ученик выпускного класса Homestead High School



Стив Джобс представляет новый Apple II в Купертино (штат Калифорния), 1977 г. (AP/Wide World Photos)

Стив Джобс в своем первом доме в Лос-Гатос (штат Калифорния), 15 декабря 1982 г. (Diana Walker/Getty Images)

Особняк в Вудсайде (штат Калифорния) — площадь 17 тыс. кв. футов, 11 спален. Здесь Стив Джобс прожил большую часть своего третьего десятилетия и продолжал владеть им впоследствии. Построенный для «медного короля» Дениэла Джеклина, дом проектировался известным архитектором Джорджем Вашингтоном Смитом (фотография воспроизводится по любезному разрешению Woodside History Committee).

Стив Джобс и Стивен Возняк с компьютером Apple IIe на презентации в Сан-Франциско, весна 1984 г. (Jim Wilson/ Woodfin Camp)

Стив Джобс и президент Apple Джон Скалли в Центральном парке на Манхэттене, через несколько дней после официального

выхода компьютера Macintosh на рынок; в сумке — Macintosh, 30 января 1984 г. (Diana Walker/ Gettv Images)

Команда NeXT Слева направо: Дэнил Левин, Рич Пейдж, Бад Трайбл, Стив Джобс, Сьюзан Келли Варне и Джордж Кроу (EdKashi/Corbis)

Стив Джобс и Росс Перо в момент обнародования информации об инвестициях техасского миллиардера в компанию NeXT (Ed Kashi/Corbis)

Стив Джобс получает награду «Благодарность Президента»

от Рональда Рейгана в Белом доме, 19 февраля 1985 г. (воспроизводится по любезному разрешению Библиотеки Рональда Рейгана)

Стив Джобс с дочерью Лизой в бывшем главном офисе компании NeXT в Редвуд-Сити (штат Калифорния), февраль 1989 г. (Ed Kashi/Corbis)

Председатель совета директоров Apple Computer Inc. Джил Амелио и бывший председатель Стив Джобс на выставке MacWorld в Сан-Франциско, январь 1997 г. (AP/Wide World Photos)

Стив Джобс и его жена Лорин во дворе своего дома в один из беззаботных моментов их жизни (Diana Walker/Time — Life Pictures/Getty Images)

Председатель совета директоров компании Disney Майкл Айснер, Джон Лассетер из компании Pixar, продюсер и режиссер анимационного фильма «История игрушек», и Стив Джобс на премьере фильма «Корпорация монстров», снятого совместно компаниями Disney и Pixar, 2001 г. (Frank Trapper/Corbis)

Лорин Джобс на открытии магазина компании Apple в Сан-Франциско, февраль 2004 г. (воспроизводится по любезному разрешению Gary Allen, www.ifoAppleStore.com

Боно — солист группы U2, и Стив Джобс демонстрируют плеер iPod U2 Special Edition на шоу, посвященном выходу этого продукта, октябрь 2004 г.

Уникальный стиль подписи Стива Джобса отображает его творческий потенциал, а также его нежелание следовать общепринятым нормам

Стив Джобс выступает перед аудиторией на выставке MacWorld Expo 2004 г. (John Green/Zuma Press)

Стив Возняк и Стив Джобс на MacWorld Expo в Сан-Франциско, 11 января 2005 г. (Alan Luckow)

Стив Джобс представляет новый Mac Mini; на шее новый iPod Shuffle.

После доклада на конференции и выставке MacWorld, 11 января 2005 г. (AP/Wide World Photos)

Об авторах

Джеффри Янг — один из учредителей журнала MacWorld. Автор неавторизованной биографии «Steve Jobs: The Journey Is The Reward» («Стив Джобс: путешествие — это награда») — В 1990-х годах сотрудничал с журналом Forbes в качестве пишущего редактора, представляющего Силиконовую долину. В 1997 году, вместе с другими соучредителями Джеффри Янг основал Forbes.com. Его перу также принадлежит книга «Forbes Greatest Technology Stories» («Forbes: истории о величайших предпринимателях эпохи высоких технологий»). Живет на севере Калифорнии.

Вильям Саймон в соавторстве с Кевином Митником написал книги «The Art of Deception» («Искусство обмана») и «The Art of Intrusion» («Искусство взлома»). Кроме того, он автор более двадцати других книг, за которые удостоен нескольких наград. Живет в городе Ранчо Санта-Фе, штат Калифорния.

notes

Примечания

1

«Джон Доу» — имя нарицательное, которое используется в США для обозначения стороны в судебном процессе. — Примеч. пер.

2

Кальвинизм — направление протестантизма. Для него характерны доктрина об абсолютном предопределении, проповедь «мирского аскетизма», республиканское устройство церкви. — Примеч. пер.

3

Золотые ворота — пролив, соединяющий бухту Сан-Франциско с Тихим океаном. — Примеч. пер.

4

Конфискатор — человек, занимающийся изъятием автомобилей у владельцев, которые не выплачивают вовремя рассрочку. — Примеч. пер.

5

Манхэттенский проект — кодовое название проекта создания первой атомной бомбы в США в период Второй мировой войны. — Примеч. пер.

6

В США первый вторник после первого понедельника ноября — это день выборов президента, губернаторов, и т. д. — Примеч. пер.

«Детьми цветов» называют поколение хиппи. — Примеч. ред.

8

Зендо — молитвенный дом у дзэн-буддистов. — Примеч. пер.

9

Коаны — тщательно продуманные парадоксальные задачи, предназначенные для того, чтобы заставить практикующего дзэн осознать ограниченность логики. — Примеч. пер.

10

В крупных американских компаниях есть должность свободного исследователя («fellow»); специалист, имеющий статус свободного исследователя, получает большую заработную плату, и имеет право заниматься всем, что, по его мнению, может принести пользу компании. — Примеч. пер.

11

В этом рекламном ролике использованы образы из романа Джорджа Оруэлла «1984». — Примеч. пер.

12

Это был именно тот корабль, который взорвался над космодромом на мысе Канаверел в январе 1986 г. с семью членами экипажа на борту, в их числе школьная учительница Криста Маколифф, завоевавшая право на участие в этом космическом полете в соревновании с тысячами коллег из всей Америки. — Примеч. пер.

13

Apple University Consortium — это группа университетов, которые сотрудничают с Apple Computer в рамках программы внедрения компьютерных технологий в высших учебных заведениях. — Примеч. пер.

14

«Big Apple», «Большое яблоко» — так жители Нью-Йорка называют свой город. — Примеч. пер.

15

Раскадровка — иллюстрированный сценарий фильма. — Примеч. пер.

16

«Черный проект» — это термин, которым в разведслужбах обозначают сверхсекретные проекты. — Примеч. пер.

17

Имеется в виду вторжение советских войск в Афганистан. — Примеч. пер.

18

CAPS (Computer Animation Paint System) — программа для создания анимации, разработанная совместными усилиями программистов Disney и Pixar. Программа CAPS позволила значительно ускорить процесс создания двухмерной графики, а также ее анимации и постобработки. — Примеч. пер.

19

Штаб-квартира Disney расположена в Бербанке, а штаб-квартира Pixar — в Ричмонде, к северу от Бербанка. — Примеч. пер.

20

«Белый рыцарь» — дружественный инвестор, готовый сделать выгодное предложение о поглощении компании. — Примеч. пер.

21

Личность типа А — это личность, которой свойственны такие черты, как стремление к лидерству, высокая ответственность за себя и за других людей, склонность сдерживать проявление эмоций. — Примеч. пер.

22

«Tinsletown», «Город мишурного блеска» — одно из образных названий Голливуда. — Примеч. пер.

23

С точки зрения грамматики английского языка правильно было бы писать «Think Differently». — Примеч. пер.

24

«Бумажные деньги» — потенциальная прибыль, полученная в результате изменения стоимости акций. — Примеч. пер.

25

В российском прокате этот фильм демонстрировался под названием «Жизнь насекомых» — Примеч. ред.

26

«Mach, M» (число Маха или число М) — отношение скорости полета к скорости звука. — Примеч. пер.

27

Билли Кид — легендарный разбойник и грабитель XIX века на Диком Западе. — Примеч. пер.

28

Digital Hub (Цифровой центр) — основной элемент разработанной в компании BenQ концепции построения «цифровой вселенной» вокруг пользователя; эта «вселенная» состоит из ряда устройств (цифровой фотоаппарат, принтер, мобильный телефон, MP3-плеер и т. д.), подключенных к компьютеру или другому устройству, который и играет роль цифрового центра. — Примеч. пер.

29

AOL (America Online) — крупнейший американский провайдер услуг Интернета. Скандал вокруг этой компании возник в 2003 г., когда несколько штатов подали на AOL судебные иски по обвинению в неправильной обработке отказов от услуг по доступу в Интернет. Со счетов пользователей, пожелавших разорвать договор с AOL, компания продолжала снимать деньги, а ее сотрудники всячески пытались уговорить недовольных клиентов не отказываться от услуг AOL. — Примеч. пер.

30

Magic Kingdom — тематический парк компании Disney; в данном контексте авторы книги обозначают этим названием саму компанию. — Примеч. пер.

31

Дин Мартин и Джерри Льюис, Бад Эббот и Лу Костелло — участники известных комедийных дуэтов, снявшиеся во многих фильмах и комедийных шоу. Между Эбботом и Костелло и в жизни, и на экране постоянно происходили перепалки. — Примеч. пер.

32

«Catch-22», в русском переводе «Уловка 22» — название романа Джозефа Хеллера. Выражение «уловка 22», использованное в этом романе, вошло в идиоматические словари как замкнутый круг, дилемма, безвыходная ситуация. — Примеч. пер.

33

Сверчок Джимини Крикет — умный и совестливый герой мультипликационного фильма «Пиноккио», снятого в студии Disney в 1940 г. — Примеч. пер.

34

Линия Мажино — система французских оборонительных укреплений. Строительство началось в 1929 г. и полностью завершилось в 1940 г. В наши дни словосочетание «линия Мажино» часто используется как имя нарицательное, обозначающее границу между двумя противоборствующими сторонами. — Примеч. пер.

35

Письмо «Дорогой Джон!» — синоним письма с отказом, выраженным в дружеской форме. — Примеч. пер.

36

Речь идет о тетралогии Рихарда Вагнера «Кольцо Нибелунгов». — Примеч. пер.

37

Элмер Гэнтри — евангелист, герой одноименного фильма Ричарда Брукса, вышедшего на экраны в 1960 г. — Примеч. пер.

38

MSN — Microsoft Network — крупный интернет-провайдер и интернет-портал, созданный компанией Microsoft и открытый в августе 1995 г. (дата открытия совпадает с выходом на рынок операционной системы Windows 95). — Примеч. пер.

Фрейбергер П., Свейн М. Пожар в долине. История создания персональных компьютеров. — Группа Дарнэл, 2001.

Хакеры: Герои компьютерной революции (Перевод. Алексей Лукин). На русском языке книга доступна на странице http://www.fictionbook.ru/author/levi_stiven/hakeriy_geroi_kompyuternoyi_revolyucii/levi_hakeriy_geroi_kompyuternoyi_revolyucii.html. — Примеч. пер.